

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

GEORGIA PRZYGOCKI

EVENTOS E SUAS INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

CURITIBA

2019

GEORGIA PRZYGOCKI

EVENTOS E SUAS INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Comunicador Social, Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, no Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Irene de Quadros

CURITIBA

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

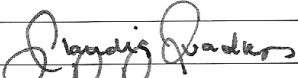


NOME DO ALUNO(A): GEORGIA PRZYGOCKI

TÍTULO: Eventos e suas influências no clima organizacional:
Estratégias de comunicação interna.

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 2, no dia 06/12/19, às 08h00.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS (orientadora)	10.0
REGIANE REGINA RIBEIRO	10.0
DENISE REGINA STACHESKI (convidada)	10.0
MÉDIA FINAL:	10.0

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS	
REGIANE REGINA RIBEIRO	
DENISE REGINA STACHESKI	

Curitiba, 06 de dezembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Quero dedicar este trabalho a todos que estiveram comigo na caminhada de muito aprendizado que tive nestes quatro anos na Universidade. Este trabalho é o fim de uma jornada que se tornou mais fácil graças a todas essas pessoas.

Primeiramente, quero agradecer imensamente ao meu pai e minha mãe que sempre fizeram de tudo para me auxiliar. Estou realizando este sonho graças a todo o amparo, compreensão, carinho e amor deles.

Obrigada, Jonathan, meu namorado e melhor amigo por toda a sua paciência, amor e bom humor que me cativa e melhora os meus dias.

Agradeço também a todas as minhas amigas: Karen, Camila, Bianca, Milene, Stephanie e Marianna que me rodearam de energias boas, sempre com muito apoio e incentivo a realizar todos os meus objetivos.

O interesse na área de eventos aconteceu pela professora Denise Stacheski, que foi minha professora na matéria de eventos e só tenho a agradecer por toda sua dedicação e incentivo aos alunos a trabalhar nesta área que é repleta de desafios.

Também agradeço às Professoras Milene Rocha e Regiane Ribeiro por mostrar a relevância do profissional de relações públicas na sociedade e organizações.

À Professora Claudia Quadros, agradeço por acreditar nesta proposta diferente de trabalho e por me incentivar a buscar sempre o melhor de mim.

Por fim, tenho que agradecer a todos os meus colegas de trabalho da empresa estudada neste TCC que me apoiaram do início ao fim deste projeto. A empresa tem agregado positivamente tanto na minha vida pessoal, quanto na minha vida profissional e acadêmica.

RESUMO

Neste trabalho apresentamos teorias, dados e técnicas que relacionam a área de eventos à comunicação interna, com o objetivo de descobrir a influência dos eventos no clima organizacional. Como a quantidade de insatisfação de funcionários vinculada ao trabalho tem aumentado, como aponta a pesquisa do Instituto Locomotiva (2017), pretendemos aqui lançar um olhar para o evento como uma estratégia de comunicação para reverter esse cenário e, assim, criar um bom ambiente de convívio. Entendemos que os eventos não são a única forma de reverter o cenário, mas como uma das estratégias para influenciar o clima organizacional. Fundamentam este Trabalho de Conclusão de Curso autores que pesquisam comunicação interna (KUNSCH, 2003; MARCHIORI, 2012; BUENO, 2003), eventos (GIACAGLIA, 2011; GIÁCOMO, 2007) e clima organizacional (LUZ, 2003; GOMES, MENEZES, 2010). Por meio de múltiplos procedimentos metodológicos, são analisadas as ações internas realizadas no mês de setembro em uma das sedes de uma associação multisetorial que está presente em 15 cidades pelo Brasil. E, com o objetivo de motivar e melhorar o clima organizacional, foram realizadas em setembro de 2019, 11 dinâmicas diferentes (pequenos eventos de 10 minutos por dia) para estudar as suas influências no clima organizacional e entender como os colaboradores reagiram a tais atividades. Entre os procedimentos metodológicos adotados, estão revisão bibliográfica, observação participante, questionários quantitativos e qualitativos com funcionários que participaram dos eventos internos, além de uma pesquisa qualitativa com os gestores da regional. Os resultados mostraram que o clima organizacional é bom quando a relação é somente entre funcionários e prejudicado quando o relacionamento se estende à gestão. E, a partir da pesquisa, conseguimos inferir que os eventos são importantes estratégias para a melhora do clima organizacional.

Palavras-Chave: Eventos. Comunicação interna. Clima organizacional. Relações Públicas.

ABSTRACT

In this paper we present theories, data and techniques that relate the area of events to internal communication, aiming to discover the influence of events on the organizational climate. As the amount of employee dissatisfaction linked to work has increased, as the Locomotiva Institute (2017) survey points out, we intend here to take a look at the event as a communication strategy to reverse this scenario and create a good working environment. We understand that events are not the only way to reverse the scenario, but as one of the strategies to influence the organizational climate. This research paper is based on authors who research internal communication (KUNSCH, 2003; MARCHIORI, 2012; BUENO, 2003), events (GIACAGLIA, 2011; GIÁCOMO, 2007) and organizational climate (LUZ, 2003; GOMES, MENEZES, 2010). Through multiple methodological procedures, the internal actions carried out in September in one of the headquarters of a multisectoral association that is present in 15 cities throughout Brazil are analyzed. And in order to motivate and improve the organizational climate, 11 different dynamics (small 10-minute events per day) were conducted in September 2019 to study their influences on the organizational climate and to understand how employees responded to such activities. Among the methodological procedures adopted are bibliographic review, participant observation, quantitative and qualitative questionnaires with employees who participated in the internal events, as well as a qualitative research with the regional managers. The results showed that the organizational climate is good when the relationship is only between employees and harmed when the relationship extends to management. And from the research, we can infer that events are important strategies for improving the organizational climate.

Keywords: Events. Internal communication. Organizational climate. Public relations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FOTO DE CARTAZ UTILIZADO PARA FAZER A DINÂMICA	40
FIGURA 2 – FOTO DE CARTAZ UTILIZADO PARA FAZER A SEGUNDA ATIVIDADE	41
FIGURA 3 – FOTO DE FUNCIONÁRIOS NO MOMENTO DA ATIVIDADE	41
FIGURA 4 – FOTO DO MOMENTO DA EXPLICAÇÃO DA ATIVIDADE	42
FIGURA 5 - FOTO DO CAÇA-PALAVRAS UTILIZADO NA ATIVIDADE	42
FIGURA 6 - FOTO DO IDEALIZADOR DO GRANDE EVENTO EXPLICANDO A ATIVIDADE	43
FIGURA 7 - FOTO DO MOMENTO DA EXPLICAÇÃO DA DINÂMICA E DO PRÊMIO DA EQUIPE VENCEDORA	44
FIGURA 8 - FOTO DO MOMENTO DA COMEMORAÇÃO DA EQUIPE VENCEDORA DA DINÂMICA	44
FIGURA 9 - FOTO TIRADA NO MOMENTO DA APRESENTAÇÃO DO AVIÃO DE UMA DAS EQUIPES	45
FIGURA 10 - FOTO DA APRESENTAÇÃO DA IDEIA DA EQUIPE FEMININA	46
FIGURA 11 - FOTO DO MOMENTO DE APRESENTAÇÃO DA IDEIA DA EQUIPE MASCULINA	47
FIGURA 12 - EQUAÇÃO QUE DEMONSTRA ÍNDICE DE TURNOVER	103

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE PESSOAS OCUPANDO OS CARGOS DA EMPRESA	38
GRÁFICO 2 – DADOS DEMOGRÁFICOS DE IDADE DOS FUNCIONÁRIOS	50
GRÁFICO 3 – DADOS DEMOGRÁFICOS DE GÊNERO DOS FUNCIONÁRIOS ...	51
GRÁFICO 4 – DIVISÃO DAS ÁREAS DOS FUNCIONÁRIOS	51
GRÁFICO 5 – PERGUNTA SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS	53
GRÁFICO 6 – PERGUNTA SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS E GESTÃO	54
GRÁFICO 7 – AVALIAÇÃO DAS DINÂMICAS REALIZADAS INTERNAMENTE EM SETEMBRO	57
GRÁFICO 8 – GRÁFICO DE TEMAS MENCIONADOS NAS RESPOSTAS QUALITATIVAS SOBRE O INFLUÊNCIA DAS DINÂMICAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	61
GRÁFICO 9 – OPINIÃO DA CRIAÇÃO DE DINÂMICAS NO DIA A DIA	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – EXPERIMENTO DE HAWTHORNE	17
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	18
QUADRO 3 – PALAVRAS QUE CATEGORIZAM O CLIMA ORGANIZACIONAL	20
QUADRO 4 – MOMENTOS DECISIVOS DA COMUNICAÇÃO	23
QUADRO 5 – PONTOS IMPORTANTES DA COMUNICAÇÃO INTERNA	25
QUADRO 6 – DESCRITIVO DE FUNÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	52
QUADRO 7 – ALGUMAS JUSTIFICATIVAS SOBRE O CLIMA ENTRE FUNCIONÁRIOS	53
QUADRO 8 – ALGUMAS DAS JUSTIFICATIVAS SOBRE O CLIMA ENTRE FUNCIONÁRIOS E GESTORES	55
QUADRO 9 – ALGUMAS DAS JUSTIFICATIVAS SOBRE A NOTA DA DINÂMICA	58
QUADRO 10 – DINÂMICA MAIS MARCANTE PARA OS FUNCIONÁRIOS	59
QUADRO 11 – ESCOLHAS E JUSTIFICATIVAS DAS DINÂMICAS PELOS FUNCIONÁRIOS	59
QUADRO 12 – RESULTADOS DA PERGUNTA: GOSTARIA DE ACRESCENTAR ALGO PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS?	62
QUADRO 13 – PERGUNTAS REALIZADAS AOS GESTORES	64
QUADRO 14 – RESPOSTAS DOS GESTORES DA PERGUNTA "COMO VOCÊ AVALIA O RELACIONAMENTO ENTRE GESTORES?"	65
QUADRO 15 – RESPOSTAS DOS GESTORES DA PERCEPÇÃO DE SEU RELACIONAMENTO EM PARTICULAR COM O STAFF	66

QUADRO 16 – RESPOSTAS DOS GESTORES SOBRE RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPE DE GESTÃO E STAFF	68
QUADRO 17 – INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO OS GESTORES	69
QUADRO 18 – DINÂMICAS PREFERIDAS DOS GESTORES	70
QUADRO 19 – COMPARAÇÃO DE VISÕES DA GERÊNCIA E EMPREGADOS QUANTO AO CLIMA E RELACIONAMENTO GERAL DO ESCRITÓRIO	72
QUADRO 20 – SEMELHANÇAS NAS VISÕES DA GERÊNCIA E EMPREGADOS QUANTO AO RELACIONAMENTO NO ESCRITÓRIO	72
QUADRO 21 – COMPARAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CLIMA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO INTERNA E EVENTOS: UMA UNIÃO NECESSÁRIA	17
2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL: HISTÓRICO E DEFINIÇÕES	17
2.2 O CLIMA BOM E RUIM	21
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITO E SOLUÇÃO	22
3 EVENTOS: DEFINIÇÕES	27
3.1 EVENTOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	29
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4.1 DO OBJETO: ASSOCIAÇÃO EM CURITIBA	36
4.1.1 DINÂMICAS PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	39
4.1.2 PESQUISA E RESULTADOS DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS DINÂMICAS	49
4.1.2.1 RESULTADO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA	49
4.1.2.2 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL	52
4.1.2.3 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS	57
4.1.3 ANÁLISE DO CLIMA E EVENTOS NA VISÃO DA GESTÃO	64
4.1.3.1 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA GESTÃO	65
4.1.3.2 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS SEGUNDO A GESTÃO	69
4.1.4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO ENTRE GESTÃO E COLABORADORES SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	80

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ON-LINE APLICADO AOS COLABORADORES DA ASSOCIAÇÃO	87
APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 1	88
APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 2	93
APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 3	98
APÊNDICE 5 – EQUAÇÃO DA PORCENTAGEM DE TURNOVER	103

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo estudar o evento como estratégia de Comunicação Interna e a sua influência no clima organizacional. A escolha do tema está associada ao crescimento desta área, interesse profissional e a necessidade de melhorar cada vez mais o ambiente no trabalho.

Em 2017, o Instituto Locomotiva aponta que 56% dos brasileiros entrevistados com carteira assinada estão insatisfeitos com o seu trabalho (HERÉDIA, 2017). Para essa pesquisa, o referido instituto entrevistou 1019 pessoas de várias partes do país. Destas, 90% acreditam que o reconhecimento pode vir em formas de elogios, homenagens ou qualquer outra ação que valorize o trabalhador. Dito de outra forma, os trabalhadores sinalizam que o salário não é a única forma de motivação para gerar a sua satisfação profissional.

A satisfação no trabalho vem sendo discutida por vários pesquisadores de diferentes campos científicos. Para Ana Mendes (1995), o trabalho pode representar “uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconscientes.” (MENDES, 1995, p.2). O trabalho também pode estar associado a identidade, autoestima e bem-estar psicológico, como propõe Cesar Romão (2004). O autor defende ainda que as organizações são responsáveis pela satisfação e pela motivação de seus empregados no ambiente de trabalho.

Pelos motivos explicitados anteriormente, os eventos são grandes aliados para as empresas. Afinal, os eventos organizados pela Comunicação Interna proporcionam interações entre os empregados e podem melhorar o clima organizacional. Neste TCC - Trabalho de Conclusão de Curso compreendemos o evento como “qualquer acontecimento que foge à rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas” (SENAC, 2000, pág.11).

E cada vez mais tem ganhado força como estratégia de comunicação, como demonstra Maria Cecilia Giacaglia (2011), numa breve visão histórica dos eventos no Brasil. De acordo com a autora, o número de eventos cresce de forma acelerada e, ainda, surgem novas modalidades de eventos, como as ligadas à internet. Giacaglia

registra que o país realiza, em média, 33 mil eventos formais por mês, ou seja, aproximadamente 1.100 eventos por dia.

Os dados apresentados estão relacionados com todos os formatos de eventos. Neste TCC, no entanto, pretendemos descobrir possíveis influências dos eventos voltados para o público interno. Desse modo, torna-se necessário estudar o público, os conceitos de comunicação interna e, principalmente, o clima organizacional.

O clima organizacional de uma instituição é um fator imprescindível para o seu desenvolvimento. Os estudos sobre o assunto em tela começam quando Elton Mayo (1927) constata que modificações nas configurações físicas e sociais do ambiente de trabalho poderiam provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, *turnover*¹ e redução no desempenho e produtividade. A partir dos anos 90, os estudos sobre clima organizacional passam a ganhar maior destaque nas grandes empresas, principalmente entre as que já desenvolviam programas de saúde do trabalhador e para melhor qualidade de vida no trabalho (TORO, 2001).

Ricardo Silveira Luz (2003) aponta diferentes definições sobre o clima organizacional. Para ele, representa o estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários em determinado período. Destaca ainda que o clima organizacional pode ser definido como “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre empresa e seus funcionários.” (LUZ, 2003, p. 20).

Neste TCC buscamos fundamentação em algumas referências bibliográficas da área de administração, que também trata do clima organizacional (LUZ, 2003; ARGYRIS, 1958; BRONDANI, 2010). A aproximação desta área e das relações públicas é importante para refletir sobre o tema tratado nesta pesquisa.

No campo das relações públicas, a pesquisa de clima organizacional é necessária para a realização de um plano de comunicação efetivo voltado para o público interno. Afinal, como destaca Cândido Teobaldo de Souza (1989), as relações públicas podem promover um ambiente que facilite a compreensão e o

¹ Turnover é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva (SEBRAE, 2016).

desenvolvimento pessoal. Para Margarida Kunsch (2009), cabe ao relações públicas “o papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais.” (KUNSCH, 2009, p.54).

Neste TCC, o público interno é priorizado, pois o foco está no evento como estratégia para melhorar o clima organizacional de uma instituição. Por isso, também recorreremos aos estudos da comunicação interna. Margarida Kunsch (2003) define a comunicação interna como “[...] um setor planejado [...] que viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus empregados.” (KUNSCH, 2003, p. 155). A autora prossegue argumentando que existem diversas estratégias para melhorar essas relações e, conseqüentemente, o ambiente organizacional.

E o evento, como destacado anteriormente, é uma dessas estratégias. Segundo Max Gehringer (2013), os eventos têm um efeito positivo na motivação geral dos funcionários. Para o consultor de empresas, ao investir em um evento que proporcione aprendizado ou descontração para o empregado, a empresa motiva o funcionário, que se sente prestigiado.

Nas redes sociais digitais, percebemos que os eventos internos podem divulgar uma marca e promover uma imagem positiva entre seus públicos. O LinkedIn² já se mostrou uma rede social digital importante para a comunicação interna atrair mais interessados em trabalhar nas empresas. A rede de shoppings BrMalls, por exemplo, publicou em seu perfil um evento interno, o Plano de Voo. O objetivo da primeira edição deste evento foi reunir a diretoria financeira com os funcionários para alinhar estratégias, fazer reconhecimentos e ações de engajamento. A publicação teve aproximadamente 1.400 curtidas e diversos comentários de pessoas interessadas em fazer parte da equipe na empresa. Os comentários também podem até contribuir para gerar engajamento e orgulho de pertencimento entre os funcionários da organização. O fato é que por meio dessa rede social digital, o LinkedIn, as instituições, como a BrMalls, divulgam várias ações internas, como o Dia de massagem, Dia da Mulher e Carnaval. Muitas empresas, como CNU - Central

² Fundado por Reid Hoffman em 2003, o LinkedIn é uma plataforma com objetivo de conectar perfis profissionais e atender vários aspectos no mundo dos negócios (EXAME, 2011). Em 2010, a rede social já tinha registrado 100 milhões de usuários em mais de 200 países.

Nacional Unimed, Nextel e TIM Brasil, também divulgam ações internas no LinkedIn. Desse modo, tem um canal direto com os funcionários, e, ainda, relatam aos demais públicos suas preocupações com o bem-estar de seus empregados.

Para compreender os eventos dirigidos ao público interno, recorremos a Cristina Giácomo (2007) que mostra a importância deles como estratégia de comunicação. Para a autora, o evento tem o objetivo de engajar pessoas a uma ideia e ação. E, por ser planejado para ocorrer num mesmo tempo e lugar, o evento pode ser utilizado “como forma de minimizar os esforços de comunicação.” (GIÁCOMO, 2007, p.33).

Este Trabalho de Conclusão de Curso nasce de um interesse pessoal e profissional, como já destacado no início desta introdução. Das áreas de atuação da profissão de relações públicas, interessa a de eventos, sobretudo como estratégia de comunicação interna. Por isso, este trabalho procura compreender de que forma o evento pode ser eficiente para a instituição e seus públicos, sobretudo para os funcionários que são fundamentais na construção da imagem de uma organização.

Além da discussão teórica sobre o evento como estratégia de comunicação interna, pretendemos com este TCC auxiliar profissionais de relações públicas em seus planejamentos de comunicação voltados para o engajamento interno e relacionamento entre instituição e seus funcionários.

Na revisão bibliográfica para esta pesquisa, foram encontradas diversas obras sobre eventos como estratégia de comunicação (GIACAGLIA, 2011; GIÁCOMO, 2007; SILVA, 2005). De acordo com Giácomo (2007), a literatura sobre o evento na comunicação interna é reduzida no país, o que prejudica a atuação dos profissionais que desejam trabalhar na área.

A falta de estudo na área de eventos é algo bem prejudicial para o trabalho das relações públicas, pois como citado aqui, o evento pode gerar um grande impacto quando utilizado de uma forma estratégica e eficiente (GEHRINGER, 2013), uma vez que ele permite uma grande interatividade. E as interações, como argumenta Romão (2004), podem aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários. Portanto, a principal questão problema deste TCC é: De que modo o evento pode ser utilizado como estratégia da comunicação interna?

Para responder a esta questão, este Trabalho de Conclusão de Curso está dividido em 3 capítulos. No primeiro capítulo, pretendemos apresentar uma revisão bibliográfica crítica sobre clima organizacional e comunicação interna. Desse modo, pretendemos destacar as ligações entre essas duas áreas com os eventos para demonstrar a importância do evento como estratégia da comunicação interna.

O segundo capítulo traz os procedimentos metodológicos adotados neste TCC, com uma abordagem quantitativa e qualitativa do objeto pesquisado: Uma associação de empresas centenária reconhecida no mercado pela qualidade em seus eventos corporativos voltados aos seus associados. A pesquisa foi realizada em uma de suas sedes localizada em Curitiba-PR que hoje possui um quadro colaborativo de 20 funcionários.

Para entender as percepções dos funcionários em relação aos eventos internos e as influências deles no clima organizacional, foram realizadas 11 atividades no mês de setembro. A análise foi feita a partir de uma observação (participante), utilizada para descrever todas as etapas do planejamento e como foi a aplicação e reação de todos referente às dinâmicas. Em um segundo momento da análise, foram realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas com os colaboradores e entrevistas semiestruturadas com os gestores (Ver apêndices 2, 3 e 4).

Por fim, após a pesquisa teórica e a análise do objeto deste TCC pretendemos analisar como os eventos podem melhorar o clima organizacional, a partir da perspectiva dos eventos como estratégias de comunicação interna desenvolvidas na área de relações públicas.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO INTERNA E EVENTOS: UMA UNIÃO NECESSÁRIA

Neste Trabalho de Conclusão de Curso aproximamos três elementos necessários para o desenvolvimento de uma organização e a satisfação de seus funcionários: clima organizacional, comunicação interna e eventos. Neste capítulo abordamos um breve histórico sobre clima organizacional, trazemos diferenças entre um clima bom e um clima ruim, discutimos a comunicação interna como estratégia para melhorar a qualidade do clima organizacional e mostramos que os eventos também podem aproximar pessoas e, assim, melhorar o relacionamento interpessoal de funcionários com seus colegas e com a própria organização.

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL: HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

A história do clima organizacional começa em 1927, quando Elton Mayo, psicólogo e professor de Harvard, faz uma pesquisa na fábrica Wester Electric Company, em Chicago. Por analisar o comportamento dos operários no dia a dia da organização, a pesquisa dele, conhecida como “Experimento de Hawthorne”, foi dividida em quatro fases como demonstrado no quadro 1:

QUADRO 1- EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

FASE 1	Descobrir o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.
FASE 2	Encontrar a influência da diminuição do horário de trabalho, lanche e períodos de descanso.
FASE 3	Comparar as atitudes dos operários analisados nas pesquisas anteriores.
FASE 4	Analisar a organização informal dos trabalhadores.

FONTE: Elaborado pela autora deste TCC a partir dos dados fornecidos por MENEZES & GOMES (2010).

Elton Mayo chega à conclusão que o aumento do nível de produção é resultado da integração social, considerando o fator psicológico como o mais importante do que o físico (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

A partir deste momento, as organizações começam a analisar mais profundamente as formações sociais e os grupos internos. Desde então, as pesquisas

destacam a humanização das relações de trabalho, opondo-se, conseqüentemente, ao movimento clássico do Taylorismo³. Igor Gomes Menezes e Ana Cristina Passos Gomes (2010) revisam diversos autores do passado que ressaltaram a importância da investigação de elementos culturais para a compreensão dos ambientes sociais organizacionais.

Um dos trabalhos mais relevantes para o estudo do clima organizacional e mais citados nas obras consultadas para este TCC é o de Chris Argyris (1958, p. 501-520). Após a sua concepção, criou-se a denominação oficial de clima organizacional (C.O.). Para a compreensão do C.O, segundo o autor, deve-se investigar fatores individuais, sempre associados aos valores, necessidades e tipos de personalidade de cada pessoa. Além disso, é preciso analisar políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização.

A partir da pesquisa de Menezes e Gomes (2010), percebemos que as definições de clima organizacional tiveram uma preocupação diferente para cada período da história, como apontamos no quadro 2.

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

ANOS	AUTORES	DEFINIÇÕES
1930 - 1970	Renato Tagiuri (1968), com base em Forehand e Gilmer (1964).	O clima organizacional seria a qualidade de um ambiente organizacional a partir da experiência de seus participantes.
Após 1970	Benjamin Schneider (1970, 1972, 1973); Dean J. Champion (1979); Idalberto Chiavenato (1992).	Os valores relacionados à organização acabam tendo uma influência maior do que somente os dos indivíduos. O clima organizacional passa a ser as percepções globais construídas pelos indivíduos acerca do ambiente organizacional. Ele é visto como uma avaliação de eventos baseados na interação entre eventos reais e a percepção destes.

FONTE: Adaptação da autora a partir do levantamento de MENEZES & GOMES (2010).

³ Taylorismo: Método de racionalizar a produção, logo, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho 'economizando tempo', suprimindo gastos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. O sistema Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante (RAGO, L. M ; MOREIRA, E.F.P, 1985, p.105).

Entre os anos de 1930 a 1970, o foco era responder à pergunta: o clima organizacional pode ser conceituado como um atributo do indivíduo ou da organização? Uma das respostas foi dada por Renato Tagiuri (1968), com base em Forehand e Gilmer (1964). Para ele, o clima organizacional está relacionado à qualidade experimentada pelos funcionários de um ambiente organizacional que influencia comportamentos. Segundo Taigiuri, para entender o C.O. era necessário avaliar as características da organização dentro de sua estrutura e verificar a percepção dos colaboradores a partir do seu dia a dia nela.

Após 1970, Benjamin Schneider teve um grande impacto nos estudos acadêmicos sobre o clima organizacional (1970, 1972, 1973, 1975). Ao focar na interatividade, o autor traz uma nova perspectiva ao conceito de clima organizacional. Segundo o autor, a interatividade envolve características individuais de cada sujeito e da organização, mas os valores relacionados à organização acabam tendo uma influência muito maior que a dos indivíduos.

Menezes & Gomes (2010) sintetizam a percepção de Schneider sobre o clima organizacional:

Tal abordagem considera o clima organizacional como um conjunto de percepções sintéticas ou globais construídas pelos indivíduos acerca do ambiente organizacional [...]. O clima organizacional pode ser visto como uma avaliação sumária de eventos baseados na interação entre eventos reais e a percepção destes (MENEZES; GOMES, 2010, p. 164).

A partir destas diferentes visões podemos apontar uma similaridade entre elas: A importância da percepção dos colaboradores sobre o ambiente, que por sua vez influencia a modificação dos comportamentos dos indivíduos dentro da organização. Dean J. Champion (1979) completa que o clima organizacional também reflete os atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam o relacionamento de pessoas no ambiente de trabalho, provocando mudanças comportamentais dos funcionários. Idalberto Chiavenato (1992) traduz o clima organizacional como uma atmosfera psicológica, que ao ser experimentada pelos participantes da empresa também tem o poder de influenciar seus comportamentos.

No trabalho de Ricardo Luz (2003) há uma análise de definições sobre o tema de diferentes pesquisadores do clima organizacional. Essas percepções são

elencadas pelo autor nas seguintes categorias: satisfação, percepção, influência e comportamento que categorizam o clima organizacional.

QUADRO 3 - PALAVRAS QUE CATEGORIZAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	DESCRIÇÃO
Satisfação	Os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
Percepção	Outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los de forma positiva ou negativa. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima desta empresa tende a ser bom [...]
Influência e Comportamento.	Outra importância que se percebe entre os autores, quando conceituam clima, refere-se à INFLUÊNCIA que ele exerce sobre o COMPORTAMENTO das pessoas no trabalho.

FONTE: Adaptação da autora deste TCC a partir do levantamento de Ricardo Luz (2003).

A partir destas definições apresentadas no quadro 3, é possível relacioná-las sempre ao ambiente organizacional, à percepção dos funcionários sobre a organização e o seu comportamento no trabalho. Para Cesar Romão (2004), o trabalho também pode ser um fator existencial.

O trabalho tem a possibilidade de fazer do homem um elemento capaz de transformar sentimentos em realidade e reunir, à sua volta, pessoas com um mesmo objetivo e com visões concretas de que é possível fazer do trabalho um meio não somente de vida, mas também um fator existencial (ROMÃO, 2004, p.3).

Dentro desta perspectiva podemos perceber que o clima organizacional é muito mais complexo, pois pode trazer à tona sentimentos positivos ou negativos. Em ambos os casos, esses sentimentos impactam diretamente na produtividade, no sucesso e na reputação organizacional. Quando os colaboradores estão satisfeitos percebemos que há um aumento na produção e o orgulho aparece na fala de cada um deles quando o assunto é o local de trabalho. Esse sentimento do empregado significa para Jera Porto Brondani (2010) uma vantagem competitiva das empresas.

Afinal, um ambiente organizacional que preza pelo bem-estar do funcionário gera maior produtividade e resultados satisfatórios. Num ambiente em que o empregado não se sinta bem, normalmente, há pouca produtividade e os resultados são negativos para a instituição.

2.2 O CLIMA BOM E RUIM

Para classificar o clima de cada organização, Ricardo Luz (2003) aponta três categorias: bom, prejudicado e ruim. A classificação dele ajuda os profissionais de relações públicas a refletirem sobre suas ações em cada situação. Sabe-se que, na prática, uma classificação de clima organizacional não é facilmente identificada, no entanto para realizar uma análise criteriosa é preciso que haja uma determinação da situação, assim o relações públicas consegue identificar pontos fortes e fracos da empresa e conseguir determinar possíveis soluções para os problemas através de um planejamento estratégico.

Segundo Luz, o clima bom define-se quando há uma predominância de atitudes positivas, o que torna o ambiente de trabalho favorável. Nesse bom clima organizacional, é possível encontrar o empregado alegre, confiante, entusiasmado, engajado, participativo, dedicado, satisfeito, motivado e comprometido. Além disso, esse clima impacta positivamente na reputação de qualquer organização.

Os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima. (LUZ, 2003, p. 46).

Para a conquista do bom clima organizacional é preciso manter um relacionamento próximo e saudável com os funcionários. Segundo Carolina Garcia Cardozo e Leticia Oliveira Silva (2014, p. 26) "a forma como nos relacionamos com as pessoas é um dos fatores mais importantes para manter um bom clima organizacional.". Estudos anteriores (Brondani, 2010) já apontavam que os fatores que influenciam este tipo de comportamento são o respeito, amizade, cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização.

Cardozo e Silva (2014) destacam na pesquisa delas que o relacionamento interpessoal pode melhorar o ambiente de trabalho, estimular a motivação dos

colaboradores, facilitar o alcance de resultados da organização e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores.

No entanto, quando o relacionamento está em conflito o clima pode ser considerado prejudicado ou ruim, como destaca Fela Moscovici (1985, p. 77): “Quando as relações interpessoais são caracterizadas pela pouca clareza, criam espaço para suspeitas, mal-entendido e desconfiança, desencadeando emoções de medo e raiva nos indivíduos.”. O clima prejudicado ou ruim, como propõe Luz (2003), pode ser configurado quando existem algumas questões que afetam de modo negativo, por um longo período de tempo, a animação da maioria dos trabalhadores. Afinal, essas questões podem gerar conflitos, tensões, desuniões, falta de interesse no trabalho, resistência às ordens, falta de comunicação etc.

E o que diferencia os dois climas (prejudicado ou ruim) é a intensidade dessas situações negativas:

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem "queimados" no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p. 47).

Essas definições contribuem para planejar ações que promovam o bom clima organizacional nas organizações, principalmente quando se fala na reputação e no cumprimento de objetivos da organização. Por esse motivo, a comunicação interna faz parte do próximo tópico. Considerada como estratégica desde os anos 90, a comunicação interna deve ser explorada pelas relações públicas para também alcançar um bom clima organizacional.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITO E SOLUÇÃO

A comunicação interna (C.I) se apresenta como uma eficiente estratégia para promover o bom clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2001), a comunicação sempre se mostrou eficiente para o desenvolvimento de uma organização. Considerada essencial, a C.I vem sendo utilizada para propiciar atividades de cooperação e satisfação dos funcionários.

Wilson Bueno (2003) destaca cinco grandes momentos decisivos na história da comunicação institucional brasileira, como apontamos no quadro 4.

QUADRO 4 - MOMENTOS DECISIVOS DA COMUNICAÇÃO

MOMENTO	DÉCADA	DESCRIÇÃO
1	Antes da década de 70	A comunicação é fragmentada e as empresas não têm profissionais especializados para o seu desenvolvimento.
2	70	Os profissionais de comunicação começam a trabalhar nas empresas e o mercado de comunicação empresarial passa a ser valorizado.
3	80	A comunicação empresarial passa a ser um trabalho promissor, atraindo profissionais de todas as áreas.
4	Final dos anos 80	Há uma elaboração de uma política de comunicação social.
5	90	O conceito de comunicação nas organizações é aprimorado e ela passa a ser estratégica nas organizações.

FONTE: A autora deste TCC a partir das reflexões de BUENO (2003).

Nos anos 2000 aumentam o número de agências de comunicação que atendem empresas dos mais variados segmentos. E essas agências não são apenas para divulgar informações institucionais para os meios. Mais do que relacionamento com a mídia, essas agências de comunicação procuram planejar ações para cuidar da reputação de seus clientes. Esse momento, categorizado como sexto neste TCC, valorizam a comunicação interna e demonstram o reconhecimento do trabalho do profissional de relações públicas. De acordo com Karina Balan Júlio (2019), o mercado de relações públicas cresceu 5% em 2018. Os entrevistados para a reportagem do Meio e Mensagem ressaltam a necessidade de trabalhar com a reputação das organizações e de equipes com mais profissionais de relações públicas.

E a Comunicação Interna, área específica de relações públicas, começou a se tornar uma estratégia no momento em que a administração das organizações passam a perceber a importância do funcionário para a reputação empresarial. De acordo com Margarida Kunsch (2003), ele é o porta-voz da organização.

Na sua família e em seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, na credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços (KUNSCH, 2003, p. 159).

O engajamento, credibilidade e confiança, despertado pelo funcionário em relação à organização em que trabalha é influenciada pela comunicação interna. Por isso que para a professora Marlene Marchiori (2012), a função da comunicação interna vai além da produção de informação. Para ela, é necessário levar em conta o amadurecimento da liderança, a visão da administração e o acompanhamento do crescimento empresarial. Outros autores, como Paulo Nassar (2005), têm discutido o papel da comunicação interna há bastante tempo. Na opinião de Nassar, a comunicação interna consegue atingir seu objetivo quando gera proximidade, dá sentido às experiências, aproxima relacionamentos, além de construir conhecimento entre os colaboradores e a organização.

A partir da definição de Quézia Leite (2006, online): “A comunicação interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição”, percebemos a importância do trabalho de relações públicas nessa área. De acordo com a Marlene Marchiori (2001), a comunicação interna deve ser entendida como uma estratégia básica, essencial para a efetividade da organização, sendo por meio dela que a instituição recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas. A importância da comunicação interna é enfatizada por outros autores, como Wilson Bueno (2007). Ele acredita que o corpo de funcionários é “o parceiro fundamental nos negócios (sejam eles lucrativos ou não) e, sem eles, as organizações não sobrevivem”. (BUENO, 2007, p 32). E que os colaboradores são “formadores e multiplicadores de imagem”, e se eles estão insatisfeitos e/ou mal informados geram grandes prejuízos às empresas por expressarem externamente os “valores positivos e negativos da cultura organizacional”.

Todos estes conceitos estão entrelaçados com o clima organizacional. Uma pesquisa realizada pelo Gallup Management Journal (KRUEGER e KILLHAM, 2005, online) já demonstrava que funcionários felizes estão em melhores condições para lidar com relacionamentos, estresse e mudanças. Se a comunicação interna pode promover o bem-estar dos funcionários, como destacado anteriormente, os relacionamentos de uma organização podem ser mediados pela comunicação, como aponta Regina Mendes (2004, p.4) “A transparência na comunicação da empresa

para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa-empregados.”.

Soares e Monteiro, (2012, p. 51) complementam a ideia ao afirmar que “a comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns que ajuda a unir pessoas com os mesmos objetivos”. E o relações públicas, que gerencia relacionamentos de diversos tipos de organização, tem na comunicação interna uma estratégia crucial para atender a demanda de seus públicos.

Para Quézia Leite (2006, online), com base em diversos autores estudados neste TCC (KUNSCH, 1997; MARCHIORI, 2001), a comunicação interna possui três pontos que fazem dela essa importante estratégia para a permanência de um bom clima organizacional:

QUADRO 5 - PONTOS IMPORTANTES DA COMUNICAÇÃO INTERNA

PONTOS	ESTRATÉGIA	RESULTADOS
1. A Comunicação Interna amplia a visão do empregado.	Transmitir conhecimento sobre a empresa e a importância do trabalho realizado por cada funcionário.	O funcionário passa a ter consciência da relevância do seu trabalho na organização. Sente-se parte dela e ao ter conhecimento da sua responsabilidade desenvolverá suas atividades com maior eficiência e motivação.
2. Os empregados como melhores porta-vozes da organização.	Preparar o empregado para ser o porta-voz da empresa por meio do incentivo.	O empregado satisfeito com o trabalho desenvolvido em um bom clima organizacional trará boa repercussão para a empresa, pois seus depoimentos sempre serão positivos. É importante ressaltar que depoimentos negativos podem prejudicar a reputação de uma instituição.
3. Circular e Interagir com os funcionários.	Circular conteúdo sobre a organização, com o intuito de promover debates e interações.	Empregado bem informado contribui melhor para o desenvolvimento pessoal e da organização.

FONTE: Autora deste TCC, com apoio da orientadora e de LEITE (2006).

O quadro 5 demonstra a importância da comunicação interna na cultura organizacional⁴. Aqui ressaltamos que o clima organizacional e a comunicação interna

⁴ Cultura organizacional: Significa um modo de vida, um sistema de crenças e expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamento e de relacionamentos típicos de determinada organização (BECKHARD, 1972).

não podem ser dissociados. Afinal, funcionários descontentes e mal informados podem gerar prejuízos às organizações. A comunicação interna, quando bem desenvolvida, permite o acesso às informações da organização de forma transparente e melhora a convivência entre todos os colaboradores. Longe de apenas informar conteúdos, a comunicação interna interage com seus públicos, sempre incentivando-os a contribuírem para o desenvolvimento da organização e, naturalmente, para o crescimento pessoal. Afinal, a organização também precisa capacitar seus funcionários para novos desafios. Desse modo, a comunicação interna também ajuda a melhorar o clima organizacional por meio de suas estratégias.

3 EVENTOS: DEFINIÇÕES

Os eventos sempre foram alinhados com os objetivos empresariais e utilizados como uma forma de comunicação estratégica que aproxima os públicos de uma organização. Um evento pode ser concebido para proporcionar lucro direto de um empreendimento e/ou para obtenção de lucros indiretos, como: criação de imagem, fortalecimento de marca e satisfação dos desejos do seu público-alvo.

Maria Cecilia Giacaglia (2011) faz um apanhado histórico dos eventos, definindo em que época eles passaram a ser organizados com maior frequência pelas instituições. O primeiro evento oficial empresarial no Brasil foi a Fenit- Feira Nacional da Indústria Têxtil de 1958 e, a partir da década de 1990, houve um crescimento astronômico deste setor.

Alguns números mostram a relevância dos eventos empresariais no país (GIACAGLIA, 2011): mais de 400 mil eventos são realizados anualmente, seja no formato de congresso, feiras de exposições, treinamentos, na Internet, entre outros. Cerca de 45 bilhões de reais são movimentados por ano neste setor, ou seja, aproximadamente 3% do PIB Nacional.

Os eventos conceitualmente podem ser definidos, de acordo com Cristina Giácomo (2007, p.9) como um "acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar os esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação.". Para a autora, os eventos são um fenômeno da comunicação que têm o objetivo de minimizar esforços para aproximar relacionamentos, fazendo uso da capacidade do seu poder expressivo para conseguir engajar pessoas em uma ideia ou ação.

As autoras Jerusa Michel e Margareth Michel (2009) complementam que os eventos corporativos se tornaram uma importante ferramenta de comunicação. Eles são usados para formar/consolidar a imagem organizacional, que além de aproximar a marca de seus públicos, constituindo excelente canal de relacionamento, eles evitam a dispersão dos mesmos. Os eventos reúnem todos os públicos de interesse em uma celebração e em uma comunicação face-a-face, permitindo uma acessibilidade maior de convivência entre as pessoas.

No entanto, Giácomo e Giacaglia (2007; 2006) afirmam que os eventos são mais que uma sequência de atividades ou uma ferramenta, são um processo comunicacional. Nesse sentido, o evento é um meio pelo qual um emissor deseja

transmitir uma determinada mensagem a um destinatário certo, funcionando como um recurso estratégico de comunicação dirigida, pois segmenta o público, reunindo-o num único momento, em que todos estão vulneráveis a receber a mensagem que se deseja passar.

Assim, como qualquer outra forma de comunicação, os eventos têm objetivos claros para seguir e atingir. Para concretizá-los deve-se perceber o público de interesse e suas necessidades específicas, sempre trabalhando com sua motivação. Sem o público de interesse⁵, o evento torna-se atividade desprovida de significado (Fernandes & Michel, 2015). A partir do descobrimento e identificação deste público, pode-se estabelecer uma relação entre ele e o tema do evento, definindo-se o sucesso do evento: a participação de pessoas motivadas e interessadas, que se tornam ativas e abertas para estabelecer uma comunicação e relacionamento com a instituição em que trabalham.

Segundo Iago Fernandes e Margareth Michel (2015), uma das formas de se comunicar de forma eficaz e chamar a atenção do seu público é criar, reinventar diferentes maneiras de repassar a mensagem em eventos para que o enfoque no seu público-alvo seja ainda mais amplo.

Francisco Paula de Neto Melo (1998, p. 23) argumenta que no relacionamento entre a empresa e o segmento mais importante da esfera da competitividade, ou seja, seu público-alvo, o evento é visto como uma ferramenta estratégica que visa a divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência, a fidelidade (ou preferência) de um produto. E ainda destaca que a força desse meio pode contribuir para criar e ampliar a credibilidade das empresas.

Ao partir para a análise específica do impacto dos eventos no público interno (colaboradores), Mariângela Silva (2005) revela:

Os eventos tornam-se elementos de transformação social, de aculturação, de educação, conscientização e mobilização de massas, além de serem os maiores e melhores geradores de conteúdo para a mídia. Os eventos criam, recriam, inovam e reinventam. Não são mais simples fatos, mas acontecimento e agentes transformadores de toda a sociedade" (SILVA, 2005, p.3).

⁵ Público de interesse: "Considera-se público de interesse a parcela da população com necessidade específica e respectiva motivação necessárias para o engajamento a uma ideia e/ou ação propostas por um evento" (GIÁCOMO, 2007, p. 59)

Portanto, os eventos ajudam na transmissão de conteúdo (mensagens e informações) e melhoram a forma de comunicação entre instituição e seu público. Afinal, os eventos permitem uma abertura no estabelecimento de relacionamento por meio da motivação. Além disso, Renato Andrade (2005, p. 89) descreve que o evento pode desempenhar, em suas mais diferentes manifestações, funções muito importantes, tais como a disseminação do conhecimento, a oferta de lazer e entretenimento, o estímulo aos negócios, a conscientização das comunidades e ainda pode contribuir para o entendimento entre os povos, esta visão demonstra como os eventos podem se tornar importantes fontes de mudança de comportamento. Através da avaliação dos seus objetivos, qualquer evento se torna um “produto” cuja realização pode gerar uma movimentação socioeconômica que resulta em benefícios consideráveis.

3.1 EVENTOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os eventos com foco na promoção de contato entre funcionários, consumidores e possíveis clientes, são cada vez mais comuns. Denominados de “eventos de incentivo e relacionamento”, eles ajudam a estabelecer vínculos pessoais, criam a identificação de pessoas com produtos e serviços oferecidos pelas empresas e agregam valor às marcas.

Apesar do crescimento de eventos organizados por diversas instituições, percebemos alguns problemas recorrentes no momento que as empresas planejam um evento. As pessoas, muitas vezes, são tratadas apenas como consumidoras de produtos. Para Giácomo (2007), o sucesso de um evento depende do interesse de seu público-alvo. Logo, no momento de planejar um evento é necessário questionar o que esse público deseja.

De acordo com Giacaglia (2007) é necessário mudar o pensamento de “faça aos outros o que quer que façam a você” para “faça aos outros aquilo que eles querem que lhes seja feito”. Nesse sentido, é preciso alinhar o objetivo do organizador do evento com o do público interno para torná-lo efetivamente estratégico.

O organizador de eventos, nessa perspectiva, adquire a função de um agente social de dimensões políticas novas na medida em que sua tarefa de organizar pessoas em torno de um objetivo comum pode se concretizar efetivamente (GIACAGLIA, 2007, p. 98).

Max Gehringer (2013) defende que um evento pode ter um efeito positivo na motivação geral. O fato de uma empresa investir dinheiro para proporcionar momentos de aprendizado ou descontração, fora da rotina diária, sempre faz com que o funcionário se sinta mais prestigiado.

Ao destacar a motivação que os eventos proporcionam na associação do clima organizacional e da comunicação, Giácomo (2007) busca inspiração na segunda parte do trabalho de Mayo (1927) para aproximar essa relação com os eventos. Com base nesta pesquisa que demonstra que a satisfação é maior em funcionários que vivenciam um ambiente amistoso, ela demonstra que a comunicação informal tem maior agilidade e eficácia do que a comunicação formal. Por isso, na opinião da autora, os eventos podem motivar muito os empregados de uma organização.

No entanto, para se obter sucesso em um evento é necessário um bom clima organizacional. Só assim os colaboradores irão se mostrar abertos às ideias e às novas atividades propostas.

Pode-se concluir então que, sendo o clima o fator de satisfação entre as pessoas que irão conviver num evento, ele dependerá muito da administração correta dos demais fatores e de atenção especial e constante de todos eles (GIÁCOMO, 2007, p.47).

A autora também afirma que o clima é um fator estrutural a todos os eventos, portanto, pode e deve ser estabelecido desde o princípio, engajando todos os participantes, controlando uma atmosfera de franqueza e transparência em todas as suas etapas.

A partir da análise dos eventos e sua relação com a comunicação interna e o clima organizacional, inferimos que eles podem contribuir para melhorar o clima organizacional ao trazer à tona a satisfação dos funcionários que usufruem de momentos de relacionamento interpessoal, descontração e aprendizado. No entanto, é necessário um bom clima organizacional antes de organizar um evento. Para que os funcionários queiram participar de um evento é necessário que eles tenham vontade. E isso só acontece quando há satisfação com a empresa, um ambiente de trabalho amistoso e que os seus relacionamentos com os colegas de trabalho sejam motivadores.

Após estas constatações, no próximo capítulo descrevemos, de forma detalhada, os procedimentos metodológicos adotados neste TCC.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos capítulos anteriores, compreendemos, por meio do embasamento teórico, como os eventos podem ser uma importante estratégia de comunicação interna para melhorar o clima organizacional. A pesquisa foi realizada a partir de artigos, livros, monografias e anais de eventos científicos que abordaram cada temática separadamente para um melhor entendimento do problema de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, porque, por meio dela, conseguimos apreender conceitos fundamentais para a área, como clima organizacional, comunicação interna e eventos. Além disso, ela também contribuiu para analisar, de forma mais crítica e criteriosa, o objeto em questão. Segundo Vera Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução do problema de pesquisa por meio de referenciais teóricos, que, por sua vez, trarão subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque foi tratado o assunto na literatura científica.

Luciana Pizzani, Rosemary Silva, Suzelei Bello e Maria Hayashi (2012, p. 54) defendem que a revisão de literatura possui vários objetivos, entre os quais: a) proporcionar um aprendizado sobre uma determinada área do conhecimento; b) facilitar a identificação e seleção dos métodos e técnicas a serem utilizados pelo pesquisador; c) oferecer subsídios para a redação da introdução e revisão da literatura e redação da discussão do trabalho científico.

Haja vista disso, realizamos, primeiramente, a leitura exploratória de diversos materiais científicos para tentar realizar a aproximação com o objeto empírico desta pesquisa, de modo a refletir sobre as suas especificidades.

A pesquisa exploratória é um movimento fundamental. A aproximação empírica ao fenômeno estudado permite divisar especificidades do que se investiga, o que traz desdobramentos em termos de refinamento/redefinição do problema investigado. (BONIN, 2006, p. 28)

Após isso, fizemos uma leitura analítica para separar os materiais e encaixá-los em cada conceito, para que depois pudéssemos relacionar cada tópico. Na construção teórica, a reflexão alentada em relação aos dados advindos dos movimentos exploratórios, segundo Bonin (2006, p. 36), possibilita divisar especificidades do objeto empírico que levam a tencionar conceitos teóricos face a singularidades. Eles permitem obter dados que futuramente ajudarão a construir e

fundamentar a opção da amostra, além de testar a adequação do procedimento e a coleta de dados no objeto empírico, dando uma sustentação aos procedimentos metodológicos que buscam pela resposta do problema de pesquisa.

A pesquisa exploratória e a pesquisa da pesquisa nos permitiram perceber que os eventos podem influenciar de forma positiva o clima organizacional dos funcionários, e que o sucesso dos eventos também depende de fatores externos, como a qualidade do relacionamento entre colaboradores e organização. Neste TCC, utilizamos diferentes procedimentos metodológicos para verificar a influência dos eventos internos em um ambiente de trabalho.

Após a leitura e análise bibliográfica, realizamos uma pesquisa metodológica descritiva, que permitiu, por meio da coleta de dados, traçar uma análise detalhada da organização escolhida e descobrir a visão de funcionários que participam de eventos internos e como se dá a relação deles com a satisfação no trabalho.

Em um primeiro momento, foi feita uma entrevista semiestruturada com o profissional de eventos na Agência Esfera. Localizada em Curitiba/PR, a empresa é especializada há mais de 20 anos na organização de eventos corporativos e, principalmente, de eventos voltados para funcionários.

Também foi observado o grau de envolvimento da área de RH com a empresa e a relevância dada aos eventos. No entanto, durante a visita à Agência Esfera, percebemos que seria inviável realizar uma pesquisa qualitativa/quantitativa, porque a referida empresa de eventos estabelece relações apenas com o cliente direto, sendo esse um contratante de difícil acesso para o desenvolvimento desta investigação. A montagem do evento também é realizada de forma terceirizada, então nem mesmo os funcionários da Agência Esfera podem realizar pesquisas diretas com o público-alvo dos eventos. Por todas essas questões, foi necessário mudar o nosso objeto. No entanto, as entrevistas e os achados encontrados serviram de base para refletir sobre os objetivos propostos neste TCC.

Sem a possibilidade de acesso ao público-alvo da Agência Esfera, optamos por analisar um novo objeto: uma associação de empresas presente em 15 estados e com 100 anos de história. Hoje, ela realiza mais de 1900 eventos por ano, com um portfólio diversificado de temáticas de palestras, sendo que uma de suas filiais, localizada em Curitiba-PR, realiza anualmente mais de 160 eventos ao ano.

A investigação foi realizada a partir de um case desenvolvido pela experiência pessoal da autora deste TCC. Em setembro de 2019, a empresa aplicou 10 dinâmicas

diferentes em eventos internos que geraram engajamento dos funcionários para a realização de um grande evento, um festival de inovação, organizado em outubro de 2019. Cada uma das dinâmicas trabalhou com 2 (dois) conteúdos que seriam tratados neste grande momento. A partir da compreensão dos funcionários por meio das atividades, identificamos um maior engajamento. Além disso, a equipe conseguiu inscrever mais associados e convencer seus clientes da relevância desse evento.

À medida que as dinâmicas eram desenvolvidas, observamos que os pequenos eventos não serviram somente para a compreensão dos funcionários sobre o grande evento, mas também proporcionaram motivação e maior união na regional Paraná. Um dos depoimentos registrados de um dos funcionários, que participou das dinâmicas, mostrou a importância desses eventos internos: "Deveria realizar estas atividades mais vezes, deixou o clima mais leve e animador".

Para estudar os efeitos desses eventos internos entre os funcionários, procuramos analisá-los a partir de diferentes perspectivas metodológicas. Após a escolha das dez dinâmicas, iniciamos a observação participante nos eventos internos com uma espécie de diário de bordo. É importante ressaltar que todas as atividades foram planejadas e aplicadas pela autora deste TCC.

Em um segundo momento, para compreender e comprovar as percepções dos funcionários em relação aos eventos e a sua relação com o clima organizacional, adotamos como registro de percepções a pesquisa *survey*. De acordo com Earl Babbie (1999), a *survey* é um tipo de pesquisa de grande escala que possui uma abordagem do tipo quantitativa e visa apresentar opiniões por meio de questionários ou entrevistas. Sua adoção permite a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, possibilitando ao pesquisador documentar processos causais mais complexos.

Ao mesmo tempo, Babbie destaca a possibilidade da generalização, permitindo entender a população da qual a amostra foi retirada. Neste caso, a amostra são os funcionários da associação que não estão em posição de gestão.

Babbie (1999) ainda destaca que nesse tipo de pesquisa, os estudiosos se colocam em uma situação bastante favorável para uma análise criteriosa da importância de cada uma das respostas, podendo quantificá-las e processá-las em computador. Por outro lado, o pesquisador não possui controle sobre os eventos comportamentais e também não intervém na realização das respostas, seguindo uma sistemática pré-determinada na qual poderão ser utilizadas análises estatísticas para a avaliação dos dados.

Pinsonneault e Kraemer (1993) dividem a pesquisa *survey* em 3 propósitos:

- 1) Explanatória: Objetivo de testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que elas existem;
- 2) Exploratória: Objetivo é familiarizar-se com o tópico e identificar os conceitos iniciais sobre ele, além de dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como isso deve ocorrer, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- 3) Descritiva: Busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Nesse tipo de pesquisa *survey*, a hipótese não é casual, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

No caso deste TCC, trataremos do último propósito, considerando a descrição das opiniões de um público-alvo e verificando se a percepção que esses possuem dos acontecimentos está ou não de acordo com a realidade. Ao mesmo tempo, este estudo terá um viés explanatório, pois a partir da pesquisa bibliográfica, podemos perceber na prática se a teoria de que os eventos influenciam positivamente no clima organizacional é verdadeira.

Para isso, fora aplicado um questionário com 7 questões quantitativas para os 14 analistas (juniores e planos) e para os 3 estagiários que trabalham na empresa. Dentre as perguntas, estavam os dados demográficos, a percepção do relacionamento dentro do ambiente de trabalho (para entender o clima organizacional) e, por fim, questões sobre as dinâmicas e em que medida elas poderiam ajudar a melhorar o clima organizacional.

Para conhecer a percepção dos funcionários entrevistados, optamos em elaborar questões qualitativas (6) e questões quantitativas (6). Das 6 questões qualitativas, 2 eram obrigatórias. Segundo Marcelo Vieira e Deborah Zouain (2005), a pesquisa qualitativa foca nos significados dos depoimentos dos atores sociais envolvidos. Nesse sentido, ela preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que a envolvem.

A pesquisa qualitativa também foi realizada com os 3 gestores da empresa: 2 são responsáveis por uma e duas áreas, respectivamente, ao passo que o terceiro é

o gestor da regional. Desse modo, foi possível obter diferentes visões sobre o clima e a efetividade das dinâmicas na motivação dos colaboradores⁶.

Na entrevista, o pesquisador deve garantir o anonimato ao entrevistado, devendo o mesmo ser identificado por código (letra, número ou nome fictício). Isto pode fornecer uma relação mais descontraída e espontânea e, conseqüentemente, contribuir para a revelação de dados que poderiam comprometer o entrevistado se a sua identidade não fosse protegida. (PADILHA et. al., 2005)

Aplicado o questionário, este trabalho, portanto, explora a análise documental e a análise do conteúdo das respostas, assim como propõe Laurence Bardin (2011). O autor afirma que algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo fazem menção à análise documental como forma de condensação das informações para consulta e armazenamento.

Também realizamos uma pesquisa para verificar como os funcionários percebem o ambiente organizacional e até mesmo as dinâmicas desenvolvidas dentro e fora dele.

4.1 DO OBJETO: ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS EM CURITIBA

A associação estudada neste Trabalho de Conclusão de Curso foi fundada em 1919, na cidade de São Paulo, por dezoito empresários norte-americanos que queriam conhecer melhor o mercado brasileiro e abrir portas para instalação de novas multinacionais no país. O pequeno grupo de fundadores incluía executivos de grandes organizações, que se juntaram e, por meio de seu relacionamento pessoal, começaram a convidar outras empresas para se filiarem à associação, com o objetivo de estabelecer relações comerciais entre as empresas associadas.

Hoje a associação conta com mais de 5.000 empresas, tendo como propósito promover a integração de empresas brasileiras e internacionais em um ambiente que extrapola fronteiras na geração de conteúdo, disponibilizando um completo e ativo de produtos e serviços empresariais como eventos corporativos e ações de promoção de *networking*.

Em Curitiba desde 2000, a associação possui, atualmente, um quadro colaborativo de 20 funcionários. A organização foi uma das pioneiras em programas

⁶ Neste TCC, optamos em não divulgar seus nomes para preservá-los.

de *trainee*, pois desde 1992 ela investe na formação de jovens *High Potentials*. Nos primeiros quinze dias do programa, os *trainees* participam de um treinamento intensivo com apresentações sobre a estrutura da empresa e de palestras com importantes executivos do mercado. O programa tem como objetivo preparar líderes para o futuro, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como comunicação verbal, persuasão e relacionamento interpessoal. Além disso, este programa coloca os jovens em contato com o mundo dos negócios e contribui para o seu desenvolvimento profissional.

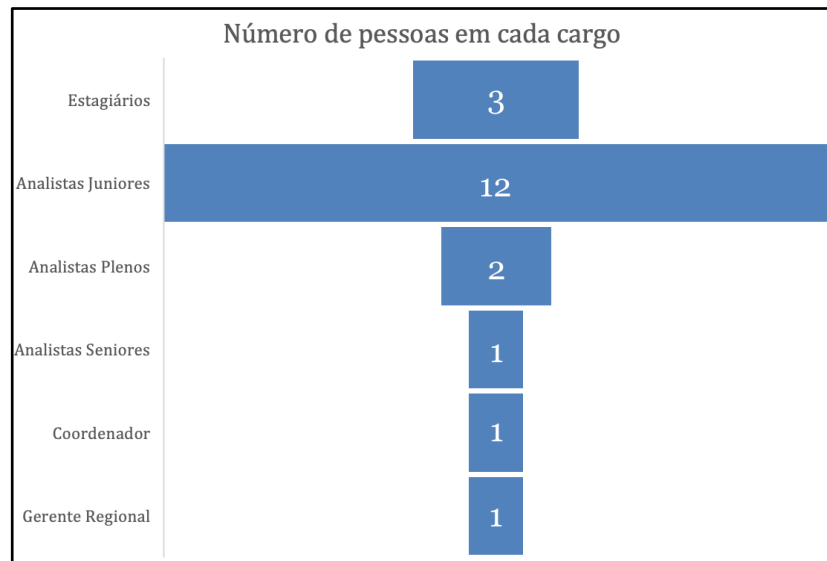
Mesmo com um bom programa de recrutamento e de seleção, a empresa possui altos índices de *turnover*⁷. Nos últimos 12 meses, a organização registrou a saída de 11 pessoas da regional. Segundo Elisângela Dias, gestora de recursos humanos, um bom índice de *turnover* é quando a empresa registra um índice inferior à 10% ao ano. No caso da organização, no último 1 ano, foi registrado um índice de aproximadamente 50% (Ver apêndice 5).

Conforme citado anteriormente, segundo Ricardo Luz (2003, p. 47), as empresas que apresentam um clima predominantemente ruim tendem a ter um alto *turnover*, e, na pesquisa *survey* elaborada para este TCC, em que foi observada a visão dos colaboradores, há algumas indicações de que há momentos em que o clima organizacional não é muito bom, o qual, para receber uma análise completa, exige que se compreenda como funciona a estrutura hierárquica e o atual organograma desta empresa.

Atualmente, o quadro colaborativo está dividido da seguinte forma:

⁷ *Turnover*: também conhecido como rotatividade de pessoal, é o movimento de entrada e saída de funcionários em uma empresa, demonstrado por meio de um índice de rotatividade.

GRÁFICO 1: NÚMERO DE PESSOAS OCUPANDO OS CARGOS DA EMPRESA



FONTE: A autora (2019).

Analistas seniores, coordenadores e gerentes fazem parte da gestão da regional, por isso eles são considerados líderes e gestores de suas áreas. A maior parte dos funcionários possui o cargo de analista júnior (12) e muitos deles iniciaram a sua carreira profissional nesta organização. Para conquistar a promoção ao cargo desejado, os gestores consideram o tempo de trabalho na empresa, a entrega de resultados e a postura do colaborador.

Os eventos internos são algumas das formas para unir o quadro de colaboradores, o qual é composto por aqueles que estão há mais tempo na empresa até quem foi contratado há pouco tempo. Conforme comentado no capítulo anterior, Giácomo e Giacaglia (2007; 2006) argumentam que os eventos são um processo comunicacional que aproxima colaboradores e, assim, a comunicação entre os vários perfis se torna mais assertiva.

Os pequenos eventos realizados em setembro para os colaboradores tiveram o objetivo de melhorar a comunicação interna e foram constituídos por dinâmicas desenvolvidas para integrar funcionários e atualizá-los sobre o festival de inovação, realizado no mês de outubro de 2019. Em tempo, a pesquisa *survey* feita com os colaboradores e a entrevista semiestruturada com os gestores mostraram que as dinâmicas trouxeram à tona outros sentimentos entre os funcionários, principalmente aqueles relacionados à motivação.

4.1.1 DINÂMICAS PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

No ano de 2019, ano de seu centenário, a associação de empresas realizou diversas atividades em todas as suas regionais. O ano foi marcado por eventos relacionados com o tema de legado e de inovação. Nesse sentido, uma das iniciativas realizadas pela organização foi organizar o seu primeiro festival de inovação. Este foi o maior evento já realizado pela organização, que aconteceu em 3 de outubro de 2019, atraindo mais de 1000 pessoas e realizando mais de 40 atividades diferentes em um shopping em Curitiba-PR. Neste TCC, analisamos as dinâmicas desenvolvidas, em setembro de 2019, com o público interno dessa empresa antes desse grande evento, o festival de inovação.

Durante o mês de setembro, foi criada uma estratégia de venda em que cada gerente de contas (responsável por atender empresas associadas) conseguiu inscrever um grande número de associados para aumentar a participação do público no evento. Como destacado nos capítulos teóricos deste TCC, os eventos podem ser considerados como acontecimentos que fogem à rotina, programados para reunir um grupo de pessoas (SENAC 2000, p. 11). Nesse sentido, as dinâmicas realizadas internamente podem ser consideradas eventos dirigidos aos colaboradores.

Duas dinâmicas diferentes foram realizadas por dia, com a finalidade de facilitar o entendimento do evento pelos colaboradores, de modo a que eles pudessem conquistar um maior número de associados para participar. Dito de outro modo, o objetivo final dessas práticas foi engajar as pessoas a uma ideia e ação, como propõe Cristina Giácomo (2007) no capítulo 3, além de minimizar os esforços de comunicação sobre o grande evento para todo o público interno.

Por meio de uma observação participativa, foi possível acompanhar um grande aumento das vendas após a realização de tais atividades. Além disso, percebemos que logo após esses pequenos eventos, o ambiente presenciou uma maior animação dos funcionários. De acordo com Cardozo e Silva (2014), estimular a motivação dos colaboradores é uma das atitudes mais importantes para se manter um bom clima organizacional.

No entanto, para comprovar cientificamente a assertividade desta observação, foi realizada para este TCC uma pesquisa *survey* quantitativa e parte qualitativa por meio de um formulário *online*, o qual será detalhado no próximo tópico.

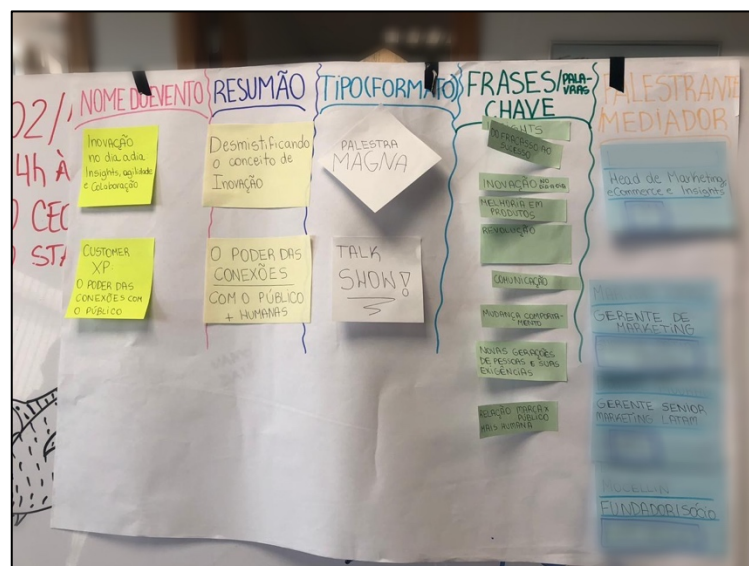
Para o entendimento das respostas, antes é preciso saber quais foram as atividades realizadas neste período, quais os seus objetivos e práticas incentivadas em cada uma delas, sendo assim, descrevemos as dinâmicas a seguir:

1) Cole os Post-Its nos lugares certos

Nesta dinâmica, os colaboradores foram divididos em 2 equipes. No cartaz foram separados dois eventos do festival. Cada evento tinha 5 categorias para completar: 1) Nome do evento, 2) "resumão", 3) formato, 4) palavras-chave que resumisse o evento e 5) palestrantes. A equipe que obtivesse um maior número de acertos, ganhava a dinâmica.

Essa atividade teve o objetivo de incentivar a colaboração, o trabalho em equipe e ajudar na memorização das características dos dois eventos.

FIGURA 1: FOTO DE CARTAZ UTILIZADO PARA FAZER A DINÂMICA



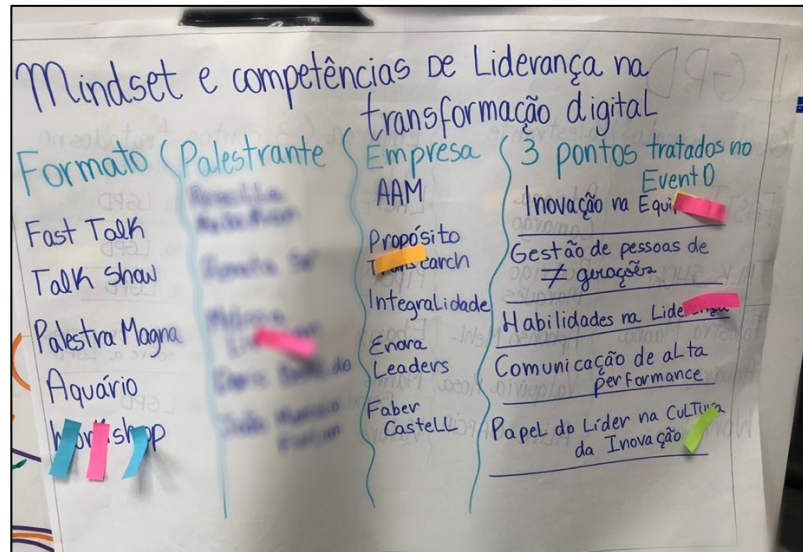
FONTE: A autora (2019).

2) Marque a opção correta com marcadores

Neste jogo de perguntas e respostas, cada funcionário recebia marcadores coloridos. Também com o objetivo de memorização, os jogadores receberam o título do evento e perguntas relacionadas a ele.

Existiam 4 perguntas no jogo, no entanto, o sujeito só poderia tentar adivinhar a primeira pergunta e somente se acertasse essa, iria tentar as próximas. No final, quem acertasse todas as respostas ganhava um chocolate.

FIGURA 2: FOTO DE CARTAZ UTILIZADO PARA FAZER A SEGUNDA ATIVIDADE



FONTE: A autora (2019).

Na figura 3, percebemos que os funcionários estão envolvidos e concentrados na atividade.

FIGURA 3: FOTO DE FUNCIONÁRIOS NO MOMENTO DA ATIVIDADE



FONTE: A autora (2019).

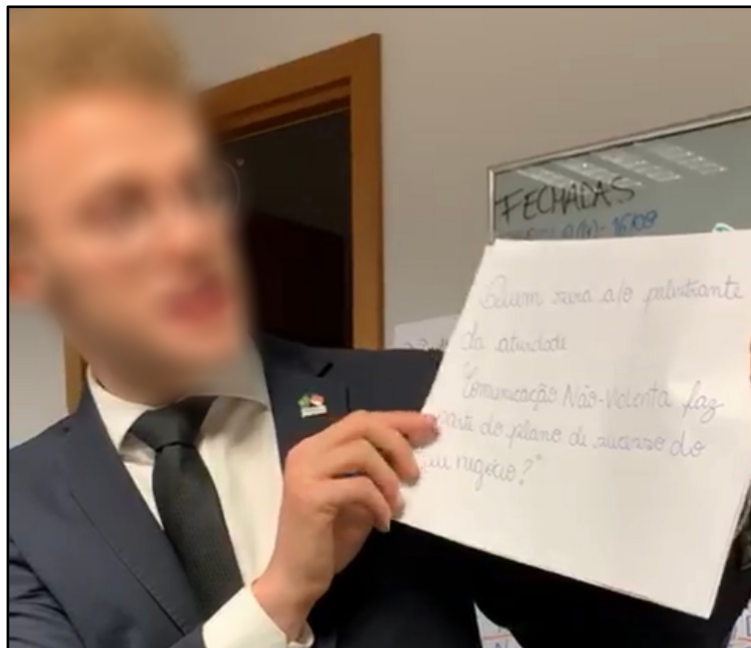
A figura 4 mostra o momento da explicação da atividade. A autora deste TCC explica sobre a dinâmica e todos param por momento para escutá-la atentamente.

O Jogo do “Milhão” foi um jogo de perguntas e respostas cuja equipe que obtivesse mais pontos ganhava 1 milhão (um milho grande desenhado). O nome do jogo veio como um trocadilho de um quadro de perguntas e respostas que ocorre no programa "Caldeirão do Huck", exibido pela Rede Globo.

Cada ponto era obtido quando a resposta estava correta. O trabalho em equipe foi muito incentivado durante a atividade, tendo um grupo vencedor que se envolveu com a dinâmica e comemorou quando obteve seu prêmio.

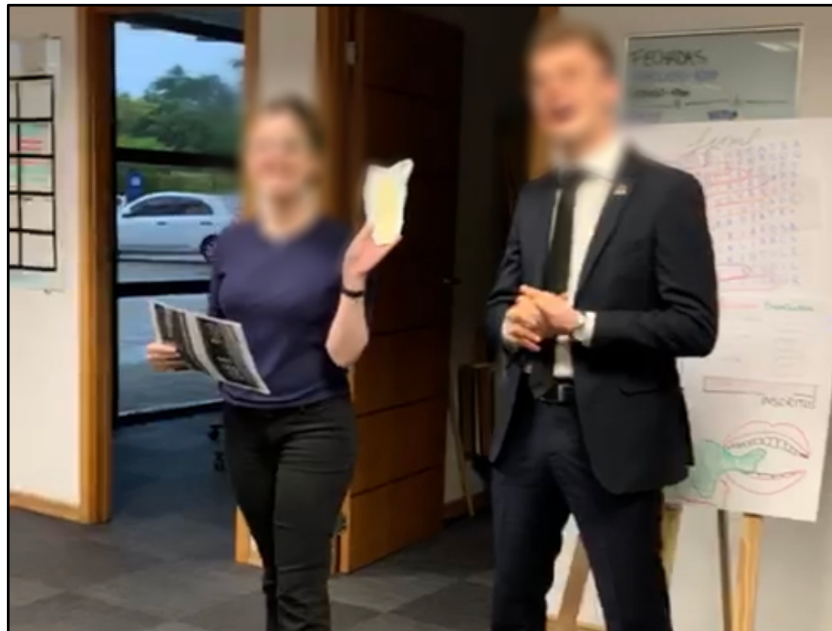
Em tempo, o idealizador e organizador do grande evento auxiliou na apresentação das dinâmicas, principalmente no momento de relacionar cada uma delas ao conteúdo. Na figura 6, é possível ver um dos profissionais da organização explicando a atividade "Jogo do Milhão".

FIGURA 6: FOTO DO IDEALIZADOR DO GRANDE EVENTO EXPLICANDO A ATIVIDADE



FONTE: A autora (2019).

FIGURA 7: FOTO DO MOMENTO DA EXPLICAÇÃO DA DINÂMICA E DO PRÊMIO DA EQUIPE VENCEDORA



FONTE: A autora (2019).

A figura 8 mostra o momento da comemoração da equipe vencedora, cujos integrantes ficaram muito animados com a competição e encararam seriamente todos os momentos do mesmo.

FIGURA 8: FOTO DO MOMENTO DA COMEMORAÇÃO DA EQUIPE VENCEDORA DA DINÂMICA



FONTE: A autora (2019).

5) Crie um avião de papel inovador

A quinta atividade foi desenvolvida para mostrar um pouco do conceito de inovação⁸. O objetivo era comprovar que cada colaborador possui criatividade para fazer coisas novas no seu dia a dia.

Para isso, dividimos os funcionários em 3 grupos. Cada um precisava criar um avião de papel diferente, dar um nome a ele e apresentá-lo, contando por que ele seria considerado um avião inovador. No final, aquele que voasse mais longe, ganhava a dinâmica.

FIGURA 9: FOTO TIRADA NO MOMENTO DA APRESENTAÇÃO DO AVIÃO DE UMA DAS EQUIPES



FONTE: A autora (2019).

6) Pense em um problema do dia a dia e crie uma tecnologia para resolvê-lo

O objetivo dessa dinâmica era promover o debate de possíveis problemas/dificuldades encontrados na rotina de trabalho e, a partir de um *brainstorming* em equipe, pensar em uma tecnologia que resolvesse tal demanda. Não havia regras nem barreiras na criação da solução. Os funcionários se dividiram em um time formado por mulheres e outro por homens. Isso foi decidido pelos próprios funcionários, já que há uma certa união em grupos do mesmo gênero. Ao final, cada equipe tinha que apresentar o problema pensado e sua solução tecnológica.

⁸ Inovação: necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes aos habituais meios, para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, sejam ideias, processos, ferramentas ou serviços (significados, 2015, online).

A apresentação da equipe feminina demonstrou que pode haver problemas no clima organizacional da organização. Elas relataram sobre o problema da falta de motivação e do desânimo de alguns funcionários e a falta de consciência ou conhecimento da gestão sobre isso. A partir desse momento já foi possível verificar sinais de um clima organizacional prejudicado, uma vez que, como propõe Luz (2003), esse se configura como a presença de algumas questões que afetam de modo negativo, por um longo período de tempo, a animação da maioria dos trabalhadores.

Como meio de resolução de problema de forma tecnológica, as funcionárias propuseram a criação de um robô que percebesse sentimentos pela expressão facial ou pelas atitudes dos funcionários, alertando os gestores se algo estivesse errado.

FIGURA 10: FOTO DA APRESENTAÇÃO DA IDEIA DA EQUIPE FEMININA



FONTE: A autora (2019).

Por sua vez, a equipe masculina propôs a resolução de um problema que impacta os associados: a dificuldade na realização de *networking* nos eventos. Apenas 1 dos 3 gestores participou da atividade, e ele ficou na equipe masculina. A solução encontrada por eles foi uma câmera com inteligência artificial, que reconheceria os rostos de cada um e, a partir de um sistema inteligente, permitiria que os funcionários da associação identificassem quais pessoas e empresas associadas poderiam fazer negócios entre si.

FIGURA 11: FOTO DO MOMENTO DE APRESENTAÇÃO DA IDEIA DA EQUIPE MASCULINA



FONTE: A autora (2019).

7) Carômetro

Esta dinâmica consiste em um jogo de adivinhação. Foram apresentadas 4 fotos de palestrantes e cada colaborador precisava adivinhar sobre o que essa pessoa poderia falar no festival. O objetivo através dessa atividade era fazer com que as pessoas conhecessem os rostos dos palestrantes e, também, um pouco mais sobre eles.

8) Quebra-cabeça

Envelopes com 5 palavras em cada foram espalhados pelo escritório. Os funcionários tiveram um momento de descontração para encontrar os envelopes e depois juntar as frases que falavam sobre duas palestras que aconteceriam no festival.

9) Caixinha da felicidade

Esta dinâmica foi inspirada no tema de uma palestra do festival: *A ciência da felicidade*, apresentada por Luiz Gaziri. Segundo o palestrante, a felicidade acontece muitas vezes quando o indivíduo realiza uma atitude que faça o outro feliz.

Com o objetivo de unir os colaboradores e melhorar a motivação dos mesmos, havia papéis dobrados em uma caixa. Cada papel continha o nome de cada funcionário e deveria ser retirado na forma de sorteio por cada um deles. Ao sortear o

nome, era necessário escrever uma mensagem motivacional ou um elogio para a pessoa tirada.

Durante essa atividade, percebemos que todos ficaram muito ansiosos para receber suas cartas e, quando as receberam, instaurou-se um ambiente de agradecimento e animação no escritório.

10) Quais são as características de cada geração

Esta atividade educativa fez com que cada um pensasse sobre as características de cada geração de pessoas: Veteranos, *Baby-Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Essa dinâmica foi escolhida porque ela abordava um dos conteúdos que seriam tratados no grande evento, além disso, também funcionou como atividade de autoconhecimento, afinal, cada indivíduo poderia conhecer mais de si e de sua motivação. Muitas vezes, durante a técnica, tornou-se possível entender certas atitudes e modos de vida de outros e de si mesmo.

Nesse sentido, os funcionários foram divididos em 2 grupos. Cada um recebeu um Post-It com informações e havia um cartaz com cada geração escrita em um espaço dele. Os jogadores decidiram como cada informação do Post-it poderia ser encaixada. Ganhava o grupo que marcasse mais pontos.

11) Venda de ingressos com sinos

Por fim, na semana do evento, foi feita uma dinâmica extra para motivar o aumento do número de inscrições. Dois times foram criados, no entanto, ao final, todas as equipes ganharam o prêmio e receberam bilhetes agradecendo o esforço por conseguirem fazer com que muitos associados participassem do grande festival de inovação.

Na observação participativa de todas as dinâmicas foi possível perceber o engajamento dos funcionários, os quais não as rejeitaram. Após a semana, ouvimos dos colaboradores *feedbacks* positivos sobre o quanto as atividades melhoraram sua motivação tanto para o grande evento quanto para o seu trabalho de modo geral.

Também foi aplicado um questionário com perguntas quantitativas e qualitativas entre os integrantes do escritório (estagiários, analistas juniores e analistas plenos), com exceção dos gestores. Cada um deles pôde dizer, por meio do formulário *online*, o que sentiu nesses pequenos eventos, além de opinarem sobre o clima organizacional.

Finalmente, ainda foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os 3 (três) gestores para analisar com profundidade o clima do escritório.

4.1.2 PESQUISA E RESULTADOS DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS DINÂMICAS

Adotamos dois procedimentos metodológicos para medir a influência dos eventos internos: a pesquisa *survey* (quantitativa) e as entrevistas semiestruturadas (qualitativa).

A primeira foi aplicada entre os dias 7 e 11 de outubro de 2019. Algumas estratégias foram utilizadas para aumentar o índice de respostas: o *link* do questionário on-line foi enviado para todos pela rede social *WhatsApp*⁹, comunicando que quem o respondesse, ganharia uma surpresa. Neste caso, foi um doce entregue na semana seguinte à aplicação do mesmo. Todo o público-alvo, 13 analistas (juniores e plenos) e 3 estagiários, respondeu à pesquisa.

As perguntas (ver apêndice 1) abordaram os dados demográficos, a percepção de relacionamento e questões sobre os eventos para medir a influência no clima organizacional.

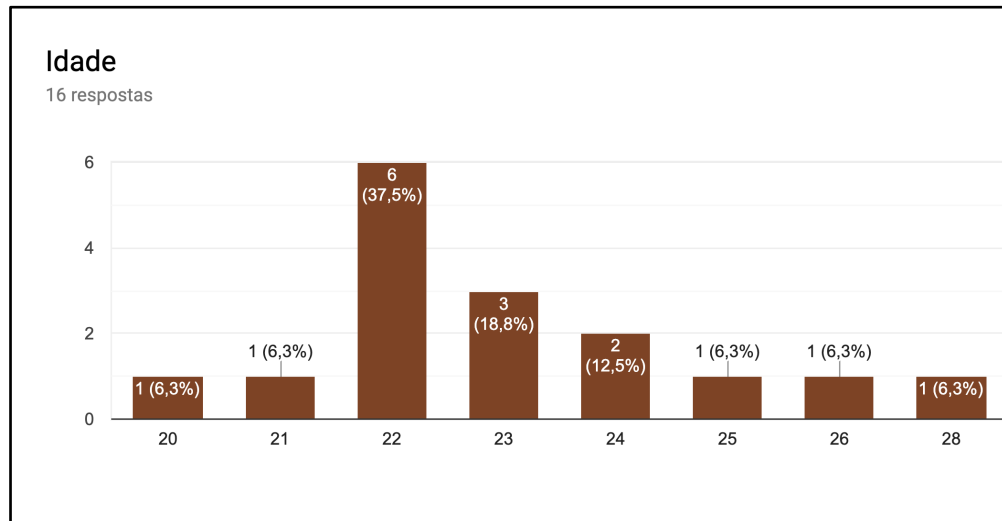
A fim de conhecer a percepção dos funcionários entrevistados, optou-se por questões quantitativas (7) e questões qualitativas (6), sendo 3 dessas obrigatórias. Segundo Marcelo Vieira e Deborah Zouain (2005), a pesquisa qualitativa foca no significado dos depoimentos dos atores sociais envolvidos. Nesse sentido, ela preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que os envolvem.

4.1.2.1 RESULTADO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

Sobre a primeira parte da pesquisa, os dados demográficos obtidos foram os seguintes:

⁹ *WhatsApp*: fundado em 2009, nos Estados Unidos, esta rede social tem como objetivo ser uma alternativa as mensagens via SMS. (CANALTECH, 2019, online).

GRÁFICO 2: DADOS DEMOGRÁFICOS DE IDADE DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: A autora (2019).

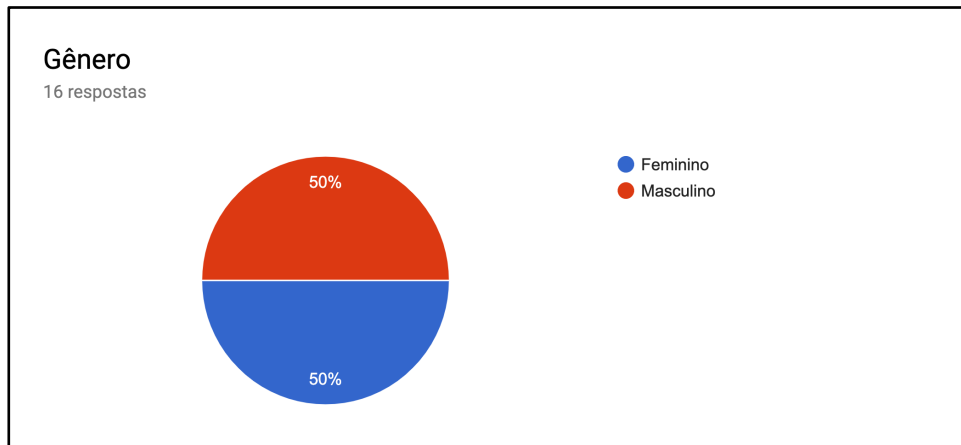
Como é possível perceber, os funcionários são jovens, a maior parte deles tem menos de 24 anos de idade. Muitos deles estão iniciando a sua carreira profissional na organização. Segundo o Gestor 1, a questão da contratação majoritária de pessoas jovens acontece devido a dois fatores:

1) Cultural: Desde a criação do processo de *trainee*, como já destacado, houve a necessidade de buscar jovens para o quadro funcional. Para o cargo de analista sênior, uma pessoa mais velha poderia se sentir mal ao ver apenas jovens na empresa com mentalidades diferentes das suas.

2) Desenvolvimento: Um dos grandes objetivos da organização é desenvolver e preparar os seus funcionários para o mercado, sobretudo porque os jovens convivem com associados que mantêm cargos importantes em grandes empresas. Na busca por maior experiência, a proposta da empresa atrai jovens talentosos. O Gestor 1 também compreende que uma pessoa com mais de 30 anos já se desenvolveu e adquiriu grande experiência profissional, não tendo, portanto, vontade de aprender mais sobre essas questões em um ambiente de trabalho.

A próxima questão foi sobre gênero, como mostra o gráfico 3.

GRÁFICO 3: DADOS DEMOGRÁFICOS DE GÊNERO DOS FUNCIONÁRIOS

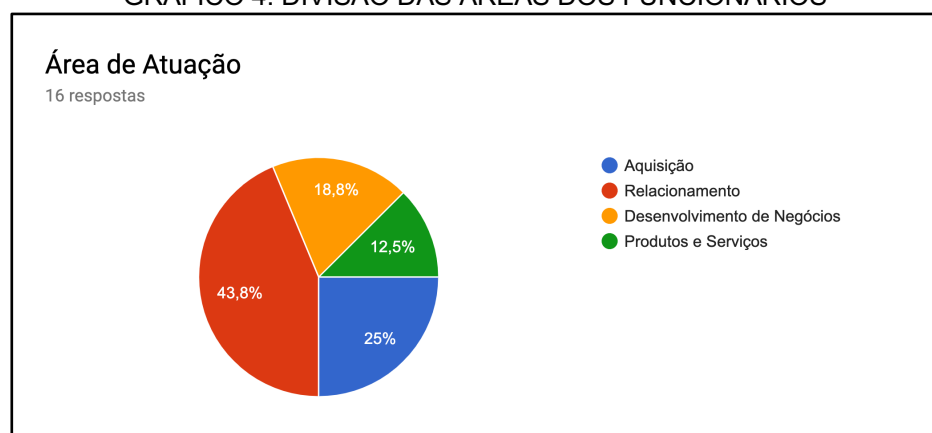


FONTE: A autora (2019).

O gênero é bem dividido no quadro colaborativo, sendo metade feminino e metade masculino. Desse modo, a empresa é considerada igualitária quando se fala em empregabilidade de homens e de mulheres. Segundo o censo 2010 do IBGE, a participação feminina no mercado de trabalho era de 49% enquanto a masculina de 68%. Mesmo com um crescimento da inserção feminina no mercado de trabalho, se comparado aos 20% dos anos 1970, o incentivo à contratação de mulheres é imprescindível para tentar igualar a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho.

A próxima questão foi sobre a quantidade de pessoas que trabalha em cada área. O resultado é mostrado no gráfico 4.

GRÁFICO 4: DIVISÃO DAS ÁREAS DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: A autora (2019).

Dentro da organização, existem 4 áreas. Aqui apresentamos cada uma delas, com a breve descrição da responsabilidade de cada uma:

QUADRO 6 - DESCRITIVO DE FUNÇÕES NA ORGANIZAÇÃO

ÁREAS DE ATUAÇÃO	FUNÇÃO
Aquisição	Trazer mais empresas para dentro da associação.
Relacionamento	Aproximar-se das empresas, identificando suas necessidades e convidando-as para eventos estratégicos.
Desenvolvimento de negócios	Fechar patrocínios para eventos, vender cursos extensivos para os associados e trazer novas formas de renda extra além das mensalidades.
Produtos e Serviços	Planejar e gerenciar todos os eventos da associação.

FONTE: A autora (2019).

O gráfico 4 mostra que hoje a maior área é a de Relacionamento, a qual detém quase 50% do quadro colaborativo da associação. Esse fato se deve à grande quantidade de empresas associadas que cada funcionário precisa atender, as quais, atualmente, são cerca de 400.

4.1.2.2 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

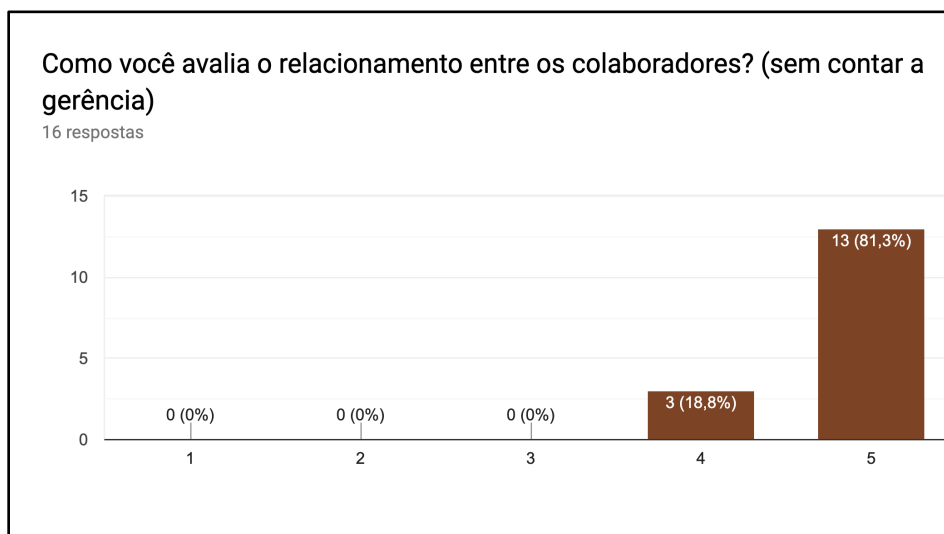
Em um segundo momento, perguntamos aos funcionários sobre o clima organizacional da empresa.

A primeira pergunta foi uma avaliação do relacionamento entre colaboradores. Nesta etapa não foi incluído o relacionamento com os gestores, pois a próxima pergunta que seria feita já possuía esse objetivo, o que possibilitou a realização de uma análise comparando os dois tipos de relação.

Essa avaliação foi feita para ajudar na definição do clima, porque segundo Carolina Garcia Cardozo e Leticia Oliveira Silva (2014, p. 26), "a forma como nos relacionamos com as pessoas é um dos fatores mais importantes para manter um bom clima organizacional".

O gráfico 5 demonstra uma nota alta para o relacionamento entre analistas e estagiários, tendo uma média de 4,8 da nota máxima 5.

GRÁFICO 5: PERGUNTA SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS



FONTE: A autora (2019).

Na justificativa da nota escolhida, há um grande número de elogios ao relacionamento entre os colegas e em relação à união de todos.

As palavras mais observadas nas respostas foram: família, parceria, respeito, amizade, confiança, inclusão, colaboração, ajuda e intimidade. Uma das funcionárias que trabalha na área de aquisição deu nota 5 e comentou: "A equipe como um todo é muito unida. Todos se ajudam e apoiam uns aos outros, para que o time tenha um bom resultado". Sobre essas palavras retomamos Ricardo Luz (2003), que define que o clima entre os funcionários é bom quando há uma grande quantidade de atitudes positivas, o que torna o ambiente de trabalho favorável.

O quadro abaixo mostra alguns dos depoimentos:

QUADRO 7- ALGUMAS JUSTIFICATIVAS SOBRE O CLIMA ENTRE FUNCIONÁRIOS

NOTA	JUSTIFICATIVA
4	"Acho que há respeito, brincadeiras e simpatia entre todo mundo. Só não considero 100% ótimo, porque acho que poderia haver uma integração e comprometimento maior em questões de trabalho mesmo, não só no pessoal."
4	"Em um geral há um clima alegre, de muita energia e colaboração."
5	"As pessoas são muito comprometidas em relação ao trabalho e há um ótimo trabalho em equipe. Todas as áreas se auxiliam diariamente."
5	"Durante os grandes eventos, todo o staff, independentemente da área, se torna um só! Somos unidos e comprometidos."
5	"O clima entre todos é incrível e temos uma boa amizade bem forte."
5	"Todos se dão muito bem!"

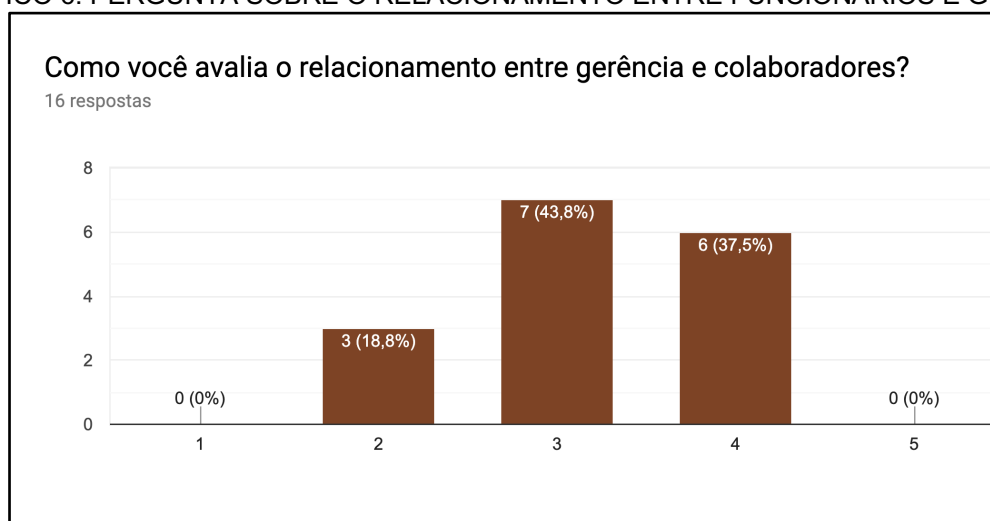
5	“A equipe como um todo é muito unida. Todos se ajudam e apoiam uns aos outros, para que o time tenha um bom resultado.”
5	“Todos confiam muito no trabalho um do outro, as conversas são sempre muito produtivas, todos se sentem parte de uma família.”
5	“Creio que temos um ambiente inclusivo e colaborativo!”
5	“Gosto muito do clima organizacional entre o <i>staff</i> pela liberdade que temos uns com os outros. Qualquer dúvida sempre perguntamos e todos estão muito dispostos a ajudar!”

FONTE: Formulário online desenvolvido pela autora deste TCC (2019).

Se somente considerarmos os discursos dos funcionários aqui analisados, podemos definir que o clima está bom, pois de acordo com Jera Porto Brondani (2010) citada anteriormente neste TCC, fatores como respeito, amizade, cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização são imprescindíveis para o clima organizacional se manter bom.

A segunda pergunta focou na relação/interação entre colaboradores e gerência da organização. O gráfico 6 demonstra uma nota mais baixa para o relacionamento entre analistas e estagiários com os três gestores, tendo uma média de 3,2 da nota máxima 5.

GRÁFICO 6: PERGUNTA SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS E GESTÃO



FONTE: A autora (2019)

As palavras mais observadas nas respostas foram: falta de preparação, falta de empatia, muitos altos e baixos, pouco diálogo, afastado, falta de tolerância, cobrança, falta de transparência. Essas escolhas lexicais demonstram um espaço de

pouca clareza, desconfiança e com margem para suspeitas, o que gera emoções ruins nos indivíduos, conforme já afirmado por Fela Moscovici (1985).

Ao analisar as respostas sobre a falta de comunicação comentada pelos funcionários, é possível ver similaridades com o discurso de Regina Mendes (2004, p.4): “A transparência na comunicação da empresa para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa-empregados”. Isso significa que a falta de comunicação pode ser um dos principais fatores que causam um mau relacionamento entre gestão e empregados.

O quadro 8 demonstra algumas das justificativas da escolha da nota quando se fala em relacionamento entre gestão e demais funcionários.

QUADRO 8- ALGUMAS DAS JUSTIFICATIVAS SOBRE O CLIMA ENTRE FUNCIONÁRIOS E GESTORES

NOTA	JUSTIFICATIVA
2	“Reparei que a maioria está insatisfeita.”
2	“Falta de empatia.”
2	“Há pouco diálogo e compreensão.”
3	“Há uma abertura aparente, mas a comunicação é mais unidirecional. Há um lapso entre a teoria e a prática.”
3	“Acredito que as expectativas da gerência não estão sendo cumpridas pelo <i>staff</i> (por diversos motivos). Isso desgastou um pouco a relação ao longo do ano, até que chegou um momento de rompante em que a gerência tomou decisões e utilizou um tom de voz nada construtivo com o resto da galera. Acredito que seja 'culpa' dos dois lados, mas o fato é que o relacionamento não está dos melhores.”
3	“Em determinados momentos, por questão de resultado, acabam se desgastando na forma de cobrar!”
3	“Muitas vezes o relacionamento é um pouco afastado, por talvez não ter a oportunidade de se ter uma conversa mais aberta com a gerência.”
3	“Em muitos momentos sinto falta de abertura para diálogo, o que gera muitas vezes uma insatisfação não dividida, falta de tolerância a erros etc.”
4	“Temos um bom relacionamento, porém falta transparência de algumas questões e maior engajamento por parte da gerência.”
4	“Muitos altos e baixos.”
4	“Apesar do ótimo resultado, acredito que dá para ter ainda mais proximidade.”
4	“Acho que existe suas particularidades em alguns momentos!”

FONTE: Formulário online desenvolvido pela autora deste TCC (2019).

Ao analisar a primeira resposta do quadro, é possível perceber que o indivíduo percebe uma insatisfação no relacionamento entre funcionários e gestores. Conforme destacado no capítulo sobre comunicação interna, Wilson Bueno (2007, p 32) mostra que os colaboradores são “formadores e multiplicadores de imagem” e se eles estão insatisfeitos e/ou mal informados, geram grandes prejuízos às empresas por expressarem externamente os “valores positivos e negativos da cultura organizacional”. Desse modo, caso essa insatisfação venha a continuar entre os funcionários, é certo que essa percepção influenciará a opinião dos demais.

As falas registradas no quadro também nos trazem à tona outros teóricos explorados neste TCC. Por exemplo, o comentário de um colaborador sobre a comunicação unidirecional da gestão mostra a necessidade de explorar a comunicação simétrica de duas mãos. Segundo James Grunig (2003), o diálogo de mão dupla permite que a organização fale e informe os seus funcionários, mas que também escute para conhecer suas demandas. Tal sistema gera maior contentamento e uma abertura transparente, melhorando, assim, a imagem da organização perante os funcionários. O segundo discurso do quadro mostra que a organização dá abertura para escutar, mas não internaliza suas demandas.

Após a análise inicial do conteúdo dos respondentes, concluímos que há índices que prejudicam o clima organizacional. A avaliação dos colaboradores sobre a falta de empatia, a comunicação unidirecional ou mesmo a falta de tolerância dos gestores com a equipe causam este tipo de clima. Para Fela Moscovici (1985), as relações interpessoais com pouca clareza criam espaço para suspeitas, mal-entendidos e desconfiança, definir um clima prejudicado.

No entanto, o clima não pode ser considerado ruim, pois como proposto por Ricardo Luz (2003), o que diferencia o prejudicado do ruim é a intensidade, e, mesmo com o *turnover* alto da empresa, o relacionamento entre colaboradores é avaliado como bom, devido à quantidade de atitudes positivas descritas.

A próxima parte da pesquisa estudou a influência dos eventos internos no clima da organização, com a intenção de saber se houve ou não melhora no relacionamento e na motivação deles após as dinâmicas realizadas.

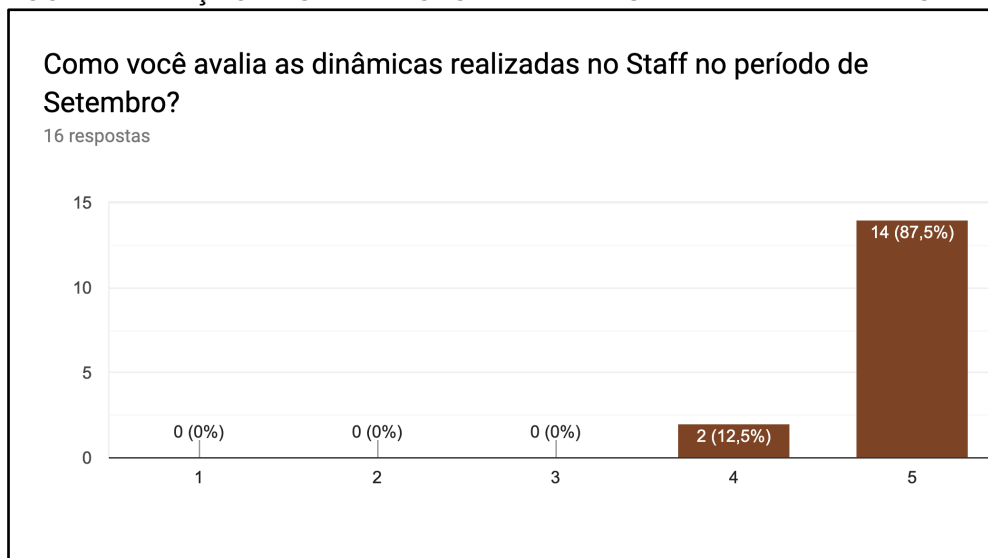
4.1.2.3 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS

Em um terceiro momento, as perguntas foram direcionadas sobre as dinâmicas. A primeira questão foi uma avaliação deles sobre aquelas que foram realizadas em setembro e por qual motivo eles deram a nota.

Embora o relacionamento entre funcionários e gestores seja insatisfatório para alguns respondentes, ressaltamos que há um bom clima entre os funcionários. Devido a isso, houve sucesso no evento e participação de todos nas atividades desenvolvidas. Como evidenciado no capítulo 3.1., o clima organizacional favorável é fundamental para conseguir o envolvimento e a participação de todos os funcionários. Em tempo, no desenvolvimento de todas as dinâmicas, percebemos engajamento por parte dos funcionários.

O gráfico 7 demonstra que as atividades obtiveram uma nota alta, com média de 4,9 da nota máxima de 5.

GRÁFICO 7: AVALIAÇÃO DAS DINÂMICAS REALIZADAS INTERNAMENTE EM SETEMBRO



FONTE: A autora (2019)

Para os funcionários, as dinâmicas foram criativas, descontraídas, interativas e divertidas, pois animaram o ambiente, permitiram a integração da equipe e estimularam o evento. Além disso, o conteúdo passado tornou as dinâmicas produtivas.

QUADRO 9- ALGUMAS DAS JUSTIFICATIVAS SOBRE A NOTA DA DINÂMICA

NOTA	JUSTIFICATIVA
5	“Aproximaram os colaboradores do conteúdo a ser tratado no evento de forma leve e natural.”
5	“Além de serem esclarecedoras quanto ao conteúdo, foram sempre diferentes e uniram muito o <i>staff</i> em um momento de tensão pré-evento. Trouxeram a energia que temos e que estava contida.”
5	“As dinâmicas foram ótimas! Ajudaram muito a esclarecer desde a ideia do evento até as temáticas tratadas em cada uma das palestras.”
5	“Mesmo com a correria do dia a dia, era incrível parar um pouco e ter momentos de união e descontração com a equipe. O objetivo do evento ficou muito mais claro e de forma divertida.”
5	“Muito criativas e animavam o ambiente.”
4	“A interação entre as equipes foi ótima.”

FONTE: Formulário on-line desenvolvido pela autora deste TCC (2019).

Ao observar as justificativas, as semelhanças entre a maioria das respostas giraram em torno do grande aprendizado gerado pelas dinâmicas, além do incentivo, da interação, animação e descontração que esses eventos trouxeram ao ambiente. Desse modo, acreditamos que atingimos o objetivo esperado e apontado por Renato Andrade (2005), isto é, de que os eventos devem desempenhar diferentes e importantes manifestações, como a disseminação do conhecimento, a oferta de lazer e entretenimento, a conscientização das comunidades e ainda contribuir para o entendimento do público.

Max Gehringer (2013) também observa que um evento pode ter um efeito positivo na motivação geral. Haja vista disso, os respondentes da nossa pesquisa mostraram que ficaram animados com as dinâmicas, permitindo-nos inferir que os funcionários perceberam que a empresa investira tempo para proporcionar momentos de aprendizado e/ou descontração.

Para compreender qual o tipo de evento que teve mais impacto na motivação dos funcionários, a próxima pergunta foi sobre a dinâmica mais marcante. No quadro 10 apresentamos o resultado da votação:

QUADRO 10- DINÂMICA MAIS MARCANTE PARA OS FUNCIONÁRIOS

DINÂMICA MAIS MARCANTE	QUANTIDADE DE VOTOS
Caixinha da felicidade	5
Crie um avião de papel inovador	5
Características de cada geração	4
Jogo do "Milhão	1
Venda de ingressos com sinos	1

FONTE: A autora (2019).

Após a votação, vieram as justificativas para a escolha da atividade mais marcante:

QUADRO 11- ESCOLHAS E JUSTIFICATIVAS DAS DINÂMICAS PELOS FUNCIONÁRIOS

DINÂMICA PREFERIDA	JUSTIFICATIVA
Caixinha da Felicidade	"Geração de empatia entre a equipe."
Caixinha de Felicidade	"Pois incentiva o trabalho de todos!"
Caixinha da Felicidade	"Acho que poderia durar mais! Ao longo do mês ficar sempre ali, quem escrever algo anônimo é legal."
Caixinha da Felicidade	"Geração de empatia entre a equipe."
Crie um avião de papel inovador	"A criatividade estava solta! Então poderia surgir qualquer coisa de cada equipe, e ainda assim surgiram ideias super legais do tema, nome e motivo de inovação de cada avião. Isso resultou na temática de mais uma palestra!"
Crie um avião de papel inovador	"Foi extremamente divertido!"
Crie um avião de papel inovador	"Achei incrível a forma como essa dinâmica incluiu 3 painéis diferentes com muita coerência. Uniu a equipe e nos divertiu de forma dinâmica!"
Crie um avião de papel inovador	"Achei divertido, porém todas as formas foram muito legais!"
Crie um avião de papel inovador	-
Quais são as características de cada geração	"Demonstrou a diferença de perspectiva dos colaboradores."
Quais são as	"Por causa do conteúdo em si e do resultado que ambas as equipes

características de cada geração	obtiveram. O tema é muito importante!”
Quais são as características de cada geração	“Despertou curiosidade sobre o tema e foi interessante ver a subjetividade. Diferentes colocações e pontos de vista.”

FONTE: Formulário online desenvolvido pela autora deste TCC (2019).

Carolina Garcia Cardozo e Leticia Oliveira Silva (2014) destacam que o clima organizacional é a forma como nos relacionamos com as pessoas. O bom clima organizacional entre os funcionários foi visualizado na dinâmica da *Caixinha da Felicidade*, a qual incentivou o fortalecimento de laços e a conexão entre todos do escritório, gerando um sentimento positivo nos participantes.

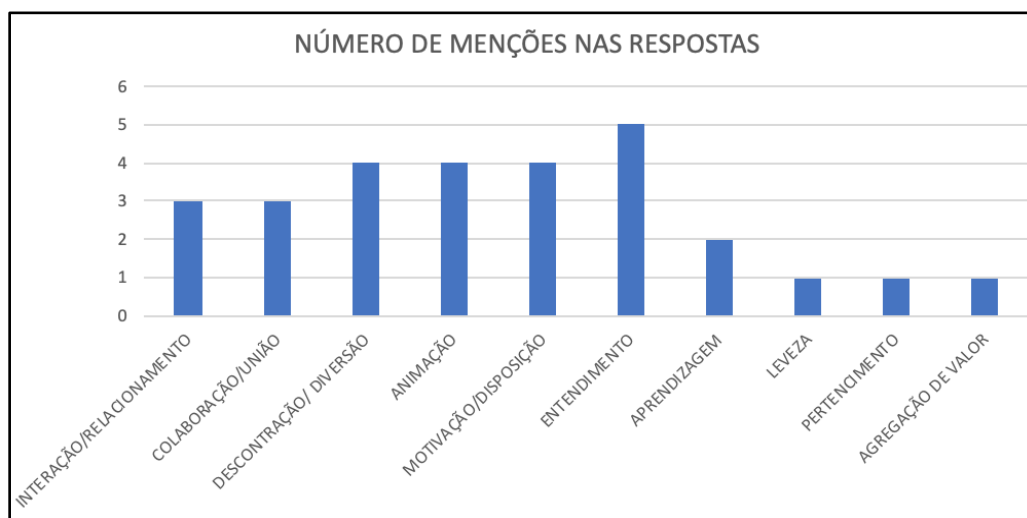
A outra atividade que obteve a mesma quantidade de votos, a do *Crie um avião de papel inovador*, mostrou a importância de eventos que geram aprendizado, tal como aponta Max Gehringer (2013). A outra dinâmica, a das *Características de cada geração*, também procurou gerar conhecimento entre os participantes. Ambas chamaram a atenção dos funcionários e, por isso, conquistaram a preferência deles.

Toda essa positividade e união encontradas nas respostas dos pesquisados se devem ao que Mariângela Silva (2005) fala sobre conscientização das massas. Para ela, os eventos são os grandes agentes da transformação social.

A quinta questão qualitativa perguntou: "Na sua opinião, qual foi a influência das dinâmicas no clima organizacional logo depois que elas aconteceram? Por quê?"

As respostas foram diversas, conforme demonstra o gráfico 8. De acordo com ele, é possível afirmar que as dinâmicas promoveram diversos sentimentos positivos nos funcionários.

GRÁFICO 8: GRÁFICO DE TEMAS MENCIONADOS NAS RESPOSTAS QUALITATIVAS SOBRE A INFLUÊNCIA DAS DINÂMICAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL



FONTE: A autora (2019).

Conforme o gráfico 8, as palavras mais mencionadas nas respostas da pesquisa foram: entendimento, motivação/disposição, animação e descontração/diversão.

A partir da análise das respostas sobre os sentimentos mencionados pelos funcionários, inferimos que os eventos contribuíram para melhorar o clima organizacional. Em sua estruturação, procurou-se conquistar a aprendizagem, a união e a melhoria da motivação interna, como foi percebido pelo público interno. Para Maria Cecilia Giacaglia (2007), isso significa que o organizador de eventos se tornou um agente social de dimensões políticas novas ao envolver a equipe para alcançar um objetivo comum.

A próxima pergunta (quantitativa) tratou da inclusão desses eventos internos no dia a dia, questionando se as dinâmicas poderiam melhorar o clima organizacional e a motivação dos funcionários. As respostas indicaram que 93,8% acreditam que sim e 6,2% talvez.

GRÁFICO 9: OPINIÃO DA CRIAÇÃO DE DINÂMICAS NO DIA A DIA



FONTE: A autora (2019)

O gráfico 9 mostra que não há alguém que acredite que as dinâmicas não possam contribuir positivamente no trabalho. As respostas, de certo modo, confirmam a visão de Giácomo (2007) sobre os eventos, que podem motivar muito os empregados de uma organização.

Por fim, a última questão foi: “Gostaria de acrescentar algo para melhorar o relacionamento entre os colegas?”. O quadro 10 exibe algumas das respostas recebidas:

QUADRO 12: RESULTADOS DA PERGUNTA: “GOSTARIA DE ACRESCENTAR ALGO PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS?”

TEMAS	CATEGORIAS	RESPOSTAS
Eventos	Eventos de Comemoração/Descontração	Atividades de descontração
		Comemorar e relembrar bons resultados
	Dinâmicas	Dinâmicas de <i>Ownership</i> , protagonismo, responsabilidade compartilhada
		Dinâmicas que envolvam todo o corpo colaborativo
	Eventos de Reconhecimento	Ter mais dinâmicas com elogios
		Com gestores

Colaboração	Melhorar Comunicação	Ter mais assertividade
		Ter dia do <i>feedback</i>
	Diminuir julgamentos	Evitar fofocas
		Evitar julgamentos por atitudes no trabalho
	Melhor convivência no trabalho	Incentivar e colaborar com o próximo
		Separação do profissional/pessoal
		Unificação das áreas

FONTE: Formulário online desenvolvimento pela autora deste TCC (2019).

As respostas abordaram 2 temas gerais: eventos (dividido em 3 categorias) e colaboração (dividido em 3 categorias). Quando o tema é colaboração, os funcionários afirmam que é preciso melhorar a comunicação, principalmente com os gestores, focar na assertividade e ter mais *feedbacks* para maior compreensão das atividades laborais. Eles acreditam ainda que é necessário diminuir julgamentos por meio da fofoca ou de atitudes no ambiente de trabalho. E, por fim, para a melhor convivência no trabalho, os funcionários acreditam que é preciso separar o profissional do pessoal, unir as áreas e incentivar e colaborar com o próximo.

Quando tratamos dos eventos, as respostas indicaram que eles têm muito a contribuir no trabalho, desde eventos de comemoração/descontração até dinâmicas e momentos de reconhecimento. Eles ainda acrescentam algumas sugestões, como realizar mais atividades de descontração, comemorar e relembrar bons resultados, fazer dinâmicas de *ownership*¹⁰, protagonismo, responsabilidade compartilhada, continuar com dinâmicas que envolvam todo o corpo colaborativo e ter mais atividades com elogios. Assim, as respostas demonstram a importância que os funcionários dão aos eventos organizados pela empresa.

Renato Tagiuri (1968), com base em Forehand e Gilmer (1964) já destacava que o clima organizacional está relacionado à qualidade experimentada pelos funcionários de um ambiente organizacional. Por meio das dinâmicas desenvolvidas

¹⁰ *Ownership*: despertar o senso de dono e o protagonismo que habitam dentro de cada um para que todos possam fazer a diferença em suas atividades (JAZZER, 2019, online).

foi possível perceber que elas contribuíram para melhorar o clima organizacional. No entanto, será que essa visão se estende para a gestão? Para entender melhor a posição deles, foram realizadas 3 entrevistas semiestruturadas com os 3 gestores da Câmara Americana de Curitiba (ver apêndices 2, 3 e 4).

4.1.3 ANÁLISE DO CLIMA E EVENTOS NA VISÃO DA GESTÃO

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (ver apêndices 2, 3 e 4) para obter diferentes visões sobre o clima e a efetividade das dinâmicas na motivação dos colaboradores.

As três entrevistas com 3 gestores aconteceram 2 semanas após a pesquisa quantitativa. Todos os três entrevistados foram bem receptivos e falaram abertamente. As entrevistas aconteceram dentro de uma sala da empresa, especificamente em uma em que acontecem as reuniões de equipes.

As 6 perguntas foram divididas em dois temas: 1) clima organizacional e 2) análise sobre as dinâmicas aqui apresentadas.

QUADRO 13: PERGUNTAS REALIZADAS AOS GESTORES

TEMAS	PERGUNTA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Como você avalia o relacionamento entre gestores?
	Como você avalia o seu relacionamento e dos gestores com o staff?
ANÁLISE DAS DINÂMICAS	O que você achou das dinâmicas que aconteceram antes do festival de inovação?
	Você acharia interessante se fossem aplicadas dinâmicas sem ter um grande evento envolvido, por exemplo, uma dinâmica no dia a dia para motivação geral? Ou acha que atrapalharia o andamento do escritório?
	Qual foi a dinâmica que mais te marcou? Por quê?

FONTE: A autora (2019).

Os resultados revelaram que não há uma visão alinhada e única sobre o clima organizacional, pois cada gestor tem sua opinião. No entanto, há discursos mais semelhantes entre o gestor 2 e 3, conforme apresentado no próximo tópico.

4.1.3.1 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA GESTÃO.

A primeira pergunta foi sobre o clima organizacional, em que eles puderam descrever a relação entre os gestores. A intenção era compreender como se dá essa relação na organização, uma vez que os líderes não permanecem juntos com os demais colaboradores. Em tempo, o envolvimento com os funcionários é diminuído, porque os gestores têm almoços separados e atividades distintas dos demais.

Após essa análise, foi possível comparar a qualidade do relacionamento entre gestores e, depois, entre eles com os seus colaboradores, com o propósito de definir o clima organizacional.

O quadro 14 mostra de forma simplificada quais pontos importantes eles ressaltaram sobre o relacionamento entre os gestores.

QUADRO 14: RESPOSTAS DOS GESTORES À PERGUNTA "COMO VOCÊ AVALIA O RELACIONAMENTO ENTRE GESTORES?"

NOME	RESPOSTA
GESTOR 1	"Boa e necessária. Precisa 'forçar' para que seja boa e impacte positivamente a empresa. Há opiniões distintas, mas isso é um ponto positivo. Não pode externalizar desavenças."
GESTOR 2	"Bom. Tem opiniões diferentes, mas todos estão alinhados com propósito, seu papel e missão. Existe uma confiança e complementaridade."
GESTOR 3	"Bom. Seu papel é desenvolver a gestão, mostrando desafios. Equipe com alinhamento, bem-estar e integração."

FONTE: A autora (2019).

Por meio da resposta do Gestor 1, inferimos que a gestão não externaliza nem compartilha problemas que possam ocorrer entre eles. Por regra ou determinação, os gestores só podem resolver os problemas que surgem entre eles e não compartilham o seu "descontentamento" com os demais colaboradores. No entanto, os três comentaram que o relacionamento é bom, o que para Carolina Garcia Cardozo e Leticia Oliveira Silva (2014, p. 26) é o fator crucial para se manter um bom clima organizacional.

No entanto, será que este relacionamento se mantém tão bom quando se fala em colaboradores e *staff*? A segunda pergunta mostra a visão deles sobre essa relação.

Por isso, perguntamos: como você avalia o relacionamento dos gestores com o *staff*?

As respostas apresentaram algumas visões diversificadas, mas em partes apontaram similaridades entre suas perspectivas.

O quadro 15 compara a visão do relacionamento de cada gestor separadamente com o do *staff*:

QUADRO 15: RESPOSTAS DOS GESTORES DA PERCEPÇÃO DE SEU RELACIONAMENTO EM PARTICULAR COM O *STAFF*

NOME	VISÃO DO GESTOR SOBRE O SEU RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS
Gestor 1	Boa, está adquirindo mais relacionamento com áreas que não comanda. Seu desafio é influenciar e agregar ideias para todos do escritório.
Gestor 2	Se dá bem, o que a mantém na empresa é o bom clima. No começo de sua liderança ela achava que seria odiada pelas pessoas. Ela diz ter dificuldade em cobrar as pessoas da melhor forma e afirma que ainda não tem esse nível de maturidade. Sente confiança na equipe que comanda.
Gestor 3	Boa no pessoal, mas afirma ter personalidade forte que não agrada a todos. Possui dificuldade em desenvolver e alinhar os funcionários por eles terem pouco tempo de casa. Ele também admite que muitas vezes quando precisa assumir a operação de uma equipe, não possui o "tato", por não cuidar dessa parte faz um tempo. Na parte profissional, ele define a relação dele com os demais como "em construção".

FONTE: A autora (2019).

Ao comparar a fala dos gestores com a pesquisa quantitativa e qualitativa dos funcionários, é possível perceber discrepâncias. Na visão da maioria deles, o seu relacionamento com os funcionários está bom havendo apenas alguns pontos para melhorar, em resumo, eles percebem que suas falhas não exercem grande influência no resultado do clima organizacional, o classificando como bom.

No entanto, ao relacionar as falhas particulares de cada gestor com as teorias sobre clima organizacional é perceptível que elas podem influenciar negativamente no clima. Por exemplo, o Gestor 1 diz ter dificuldade em influenciar os funcionários, o Gestor 2 diz que falta maturidade em cobrar sua equipe e o Gestor 3 explica que falta "tato" com as pessoas quando precisa assumir a operação de uma equipe. Ou seja, todas estas dificuldades estão relacionadas à comunicação. Ricardo Luz (2003) afirma que uma das principais questões que podem tornar o clima organizacional prejudicado

é a falta de comunicação que, por sua vez, pode gerar conflitos, desuniões, tensões etc.

Essa falta da assertividade na comunicação foi reconhecida também através da comparação das respostas entre gestores e funcionários, porque os primeiros desconhecem a insatisfação dos demais empregados, fato que pode ser comprovado através de seus discursos, que não incluíram as falhas apontadas pelos funcionários.

Após a análise particular de cada gestor sobre sua dificuldade na comunicação, a terceira pergunta da pesquisa destacou a relação do grupo de gestores com os demais colaboradores, para então entender se teria alguma percepção de falha como equipe.

Por meio de uma análise de conteúdo, o quadro 16 mostra as categorias, subcategorias e elementos que os gestores comentaram que precisam ser melhorados, tais como a equipe de liderança.

QUADRO 16: RESPOSTAS DOS GESTORES SOBRE RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPE DE GESTÃO E STAFF

TEMAS	CATEGORIAS	RESPOSTAS
COMUNICAÇÃO	DESAFIOS	“Difícil entender propósitos e passar para os demais.”
		“Dizer o que esperamos de comportamento das pessoas.”
		“Todo mundo ter um bom relacionamento com a gestão.”
		“Deixar todos na mesma página.”
	PONTOS NEGATIVOS	“Há alguns ruídos, atritos.”
		“Imposição, alguns não gostam.”
		“Deixar falas que não são muito claras.”
COMPORTAMENTO	DESAFIOS	“Diferença de nível de maturidade.”
		“Mudar a visão de que tudo é óbvio.”
		“Liderança está em aprendizagem.”
	PONTOS NEGATIVOS	“Instabilidade.”
		“Sabem que pessoas falam mal do chefe, isso gera afastamento deles com os demais colaboradores.”
	PONTOS POSITIVOS	Há uma curva de crescimento na relação com as pessoas.

FONTE: A autora (2019).

Neste momento, as respostas começam a se assemelhar com as falas dos analistas e estagiários comentados anteriormente. No discurso, tanto dos funcionários quanto dos gestores, foi possível perceber novamente as dificuldades da gestão com a comunicação e também em como lidar com os comportamentos dos colaboradores.

Esse ponto fraco na comunicação pode ser resolvido, em parte, com os eventos. Segundo Giácomo e Giacaglia (2007; 2006), esses são um meio pelo qual um emissor deseja transmitir uma determinada mensagem a um destinatário certo, funcionando como um recurso estratégico de comunicação dirigida. Assim, o evento consegue

segmentar o público, reunindo-o num único momento em que todos estão totalmente atentos para receber a mensagem que se deseja passar e de diversas formas diferentes.

Por isso, na segunda parte da pesquisa, exploramos a influência dos eventos internos no clima organizacional.

4.1.3.2 RESULTADO DA PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS SEGUNDO A GESTÃO.

A primeira questão desse momento da pesquisa foi: "O que você achou das dinâmicas que aconteceram antes do festival de inovação?". A pergunta tinha o objetivo de perceber como os gestores observaram o resultado das atividades realizadas. De acordo com eles, elas representaram boas iniciativas para os colaboradores, cada um deles destacou diferentes pontos sobre os eventos internos.

QUADRO 17: INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO OS GESTORES

GESTOR	PONTOS POSITIVOS DOS EVENTOS	PONTOS NEGATIVOS DOS EVENTOS	IMPACTO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
GESTOR 1	"Melhorou o entendimento do grande evento."	"Poderia dificultar o atingimento da meta na última semana para Aquisição."	"Motivou as pessoas a entenderem melhor o que era o evento e, consequentemente, as motivou a venderem melhor."
GESTOR 2	"Alinhou com o propósito, trouxe sentimento de pertencimento, gerou valor."	-	"Motivação é algo que precisa ter por si. No entanto, elas incentivaram e deram mais energia ao <i>Staff</i> ."
GESTOR 3	"Trouxe formas diferentes de aprendizagem para cada tipo de pessoa. Fez o coletivo construir um discurso mais estruturado, mais claro, mais transparente."	"Quando um evento não tem uma mensagem, ele se torna negativo."	"Envolveu a equipe, trouxe o entrosamento e senso de confiança."

Fonte: A autora (2019).

Segundo o quadro 17, todos os gestores consideram válido e positivo realizar eventos internos periodicamente, principalmente dinâmicas, tanto pelo objetivo da aprendizagem quanto pelo engajamento e pela melhora do relacionamento entre funcionários. Segundo Nassar (2005), a comunicação interna tem como meta aproximar relacionamentos, além de construir conhecimentos entre os colaboradores e a organização. Nesse sentido, os eventos internos realizados tiveram exatamente esse propósito destacado pelo autor.

A partir dos relatos abordados neste TCC, inferimos que tanto os colaboradores quanto os seus gestores acreditam na melhora do relacionamento e do clima organizacional a partir dos eventos internos.

No entanto, quanto à influência dos eventos na motivação dos funcionários, nem todos os gestores possuem a mesma visão. Enquanto os Gestores 1 e 3 acreditam que os eventos motivaram a equipe, o Gestor 2 acredita que a motivação vem de dentro de cada colaborador. Uma afirmação que contradiz muitos estudos, como o de Elton Mayo que mostrou que o aumento do nível de produção é resultado da integração social (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Além disso, esse pensamento também vai contra a afirmação de Max Gehringer (2013) que defende o evento como uma forma de gerar efeito positivo na motivação geral, e de Cesar Romão (2004), que afirma que as interações podem aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários.

Por fim, para finalizar a sequência de perguntas com os gestores, a última questão tratou "da escolha de sua dinâmica predileta e por quais motivos a escolheram. As respostas deles estão descritas no quadro a seguir.

QUADRO 18: DINÂMICAS PREFERIDAS DOS GESTORES

DINÂMICAS	MOTIVOS
Crie um avião de papel inovador	"Dinâmica que teve mais 'mão na massa'."
Crie um avião de papel inovador	"Uniu a equipe tanto na parte criativa quanto na competitividade saudável."
Características de cada geração	"Importância das pessoas se reunirem para discutir e criticar a sociedade. Momento de muito aprendizado, ouvir opiniões diferentes sobre cada geração e tentar compreender o motivo que levam pessoas a pensarem diferente."

Fonte: A autora deste TCC (2019).

O quadro mostra que as opiniões dos gestores são semelhantes se comparadas às de outros funcionários. As justificativas podem ser relacionadas ao que Renato Andrade (2005) descreve como as manifestações do evento, que são: disseminação do conhecimento, a oferta de lazer e entretenimento, o estímulo aos negócios, a conscientização das comunidades e o entendimento entre os povos.

Conforme este capítulo, percebemos que há similaridades e diferenças nas visões da gestão e dos funcionários no que tange ao clima organizacional e às influências dos eventos na melhora do mesmo. Por isso, para uma comparação mais detalhada, mostraremos no capítulo a seguir os pontos em comum para chegar a uma conclusão acerca da influência que os eventos internos exercem no clima organizacional.

4.1.4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO ENTRE GESTÃO E COLABORADORES SOBRE A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

As pesquisas para os dois diferentes públicos da empresa mostram que há um problema na relação entre gestores e colaboradores, ainda que esse grau de percepção seja diferente. Os colaboradores enfatizam que há problemas de comunicação por parte dos gestores; por sua vez, esses reconhecem que há problemas, mas não o percebem de forma tão acentuada como os primeiros. Os gestores também apontam suas falhas e descrevem um pouco sobre a sua relação com os empregados. Na opinião deles, é preciso melhorar.

Baseado nas definições de clima bom, prejudicado e ruim de Ricardo Luz (2003), nos quadros 19 e 20 apresentamos uma comparação da visão de clima sob a óptica dos colaboradores e dos gerentes. O objetivo é fazer uma leitura do cenário da empresa para, então, medir o grau de influência dos eventos internos no ambiente de trabalho e, principalmente, nos relacionamentos dentro da organização.

QUADRO 19- COMPARAÇÃO DE VISÕES DA GERÊNCIA E EMPREGADOS QUANTO AO CLIMA E RELACIONAMENTO GERAL DO ESCRITÓRIO

PÚBLICO PESQUISADO	DEFINIÇÃO GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL
COLABORADORES	Clima Bom, quando é um relacionamento sem envolver a gestão. Clima Prejudicado quando é um relacionamento entre gestores e funcionários.
GESTORES	Clima Bom, tanto no relacionamento entre gestores, quanto com os demais empregados.

FONTE: A autora deste TCC a partir dos resultados das pesquisas (2019).

No quadro 19, a diferença se encontra na visão de clima dos dois públicos: os colaboradores afirmam ter dificuldades na relação deles com os seus líderes, ao passo que os gestores acreditam haver um bom clima no escritório.

Essas diferenças descritas são decorrentes de uma falta de transparência que acontece em razão da falta de abertura da gestão sobre críticas e *feedbacks* e pelos funcionários não demonstrarem seu descontentamento com atitudes realizadas pelos seus chefes. Regina Mendes (2004) afirma que essa falta de transparência na comunicação da empresa para com seus empregados é um elemento que pode prejudicar o estreitamento das relações empresa-empregados, e que, por sua vez, ocasionam em um clima organizacional prejudicado ou, quando em proporções maiores, ruim.

Esse relacionamento, influenciado pela falta de transparência, causa uma dificuldade na comunicação como mostrado no quadro 19, sendo um dos pontos em comum encontrado nos discursos dos dois públicos diferentes.

QUADRO 20- SEMELHANÇAS NAS VISÕES DA GERÊNCIA E DOS EMPREGADOS QUANTO AO RELACIONAMENTO NO ESCRITÓRIO

TÓPICOS	SIMILARIDADES NA VISÃO SOBRE O RELACIONAMENTO GERAL
Pontos positivos	-Amizade; -Confiança.
Pontos Negativos	-Dificuldade na comunicação; -Instabilidade.

FONTE: A autora deste TCC a partir dos resultados das pesquisas (2019).

A relevância que o problema da falha na comunicação tem na empresa é demonstrada através dos discursos dos pesquisados, já que ele fora citado em muitas respostas. Na teoria, essa questão é considerada grave, pois segundo Soares e Monteiro, (2012) a comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns que ajudam a unir pessoas com os mesmos objetivos. Em outras palavras, a comunicação contribui para promover a sinergia e melhorar o clima organizacional e, assim, fica mais fácil alcançar os objetivos da empresa e dos próprios funcionários.

Em um momento em que não há uma comunicação assertiva entre os líderes e suas equipes, cabe ao profissional de relações públicas trabalhar para melhorar este relacionamento, pensando em estratégias que promovam a comunicação interna. Uma dessas estratégias são os eventos internos, que, na opinião dos funcionários e dos gestores pesquisados, não exercem uma influência negativa no clima organizacional.

É importante ressaltar, no entanto, que dois gestores fizeram observações críticas aos eventos. Para um deles, esses devem trazer uma mensagem, caso contrário, podem ser prejudiciais. O outro afirmou que é preciso planejar o momento de desenvolver esses eventos internos, porque, dependendo do momento em que forem realizados, eles podem afetar o resultado de alguma meta.

Sobre o clima organizacional promovido pelos eventos internos, os gestores não viram qualquer ponto que pudesse ser prejudicial. Os colaboradores também não destacaram algo a ser revisto. Para ambos, a influência dos eventos internos pode ser positiva para alcançar o bom clima organizacional.

Para definir em quais quesitos os eventos internos influenciam no clima organizacional, elaboramos um quadro (21) para comparar a opinião de gestores e funcionários sobre a sua importância tanto no comportamento das pessoas quanto no relacionamento e bem-estar no trabalho.

QUADRO 21- COMPARAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS EVENTOS INTERNOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS	VISÃO DA GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> -Trouxe maior interação; -Colaboração; -Descontração/Diversão; -Animação; -Motivação; -Entendimento; -Aprendizado; -Leveza; -Sentimento de pertencimento; -Agregou valor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizado; -Alinhamento dos funcionários; -Sentimento de pertencimento; -Gerou valor ao grande evento; -Motivou a venda; -Incentivou; -Deu mais energia às pessoas; -Entrosamento; -Trouxe senso de confiança.

FONTE: A autora a partir das pesquisas realizadas para este TCC (2019).

Ambos os públicos concordam que houve aprendizado, animação (energia), motivação, pertencimento e agregação de valor. Para eles, de fato, os eventos internos influenciam positivamente no clima organizacional, ou seja, trouxeram uma predominância de atitudes positivas, o que torna o ambiente de trabalho favorável e constroem, conseqüentemente, um clima organizacional bom, segundo Ricardo Luz (2003).

Ao trazer toda essa energia, motivação, sentimento de pertencimento e de valor, a empresa não somente traz à tona a valorização dos seus funcionários, como também contribui para melhorar o relacionamento entre eles. Estes sentimentos só comprovam o que Jerusa Michel e Margareth Michel (2009) afirmam, de que os eventos reúnem todos os públicos de interesse em uma celebração e em uma comunicação face-a-face, permitindo uma acessibilidade maior de convivência entre as pessoas.

No capítulo 3.1 evidenciamos que os eventos, com foco na promoção de contato entre funcionários, ajudam a estabelecer vínculos pessoais, criam a identificação de pessoas com produtos e serviços oferecidos pelas empresas e agregam valor às marcas. Michel e Michel (2009) também complementam sobre esta questão: para elas, os eventos corporativos se tornam uma importante ferramenta de comunicação na medida em que são usados para formar/consolidar a imagem organizacional, que além de aproximar a marca de seus públicos, constituem um excelente canal de relacionamento.

Em resumo, as três palavras que foram os pontos em comum dos gestores e colaboradores quanto à influência dos eventos internos no clima organizacional foram:

a aprendizagem, o engajamento e o pertencimento: aprendizagem, porque os eventos internos, além de terem transmitido uma mensagem de forma diferente ao seu público, promoveram debates e educação aos funcionários sobre diferentes temas que seriam discutidos no grande festival de inovação; engajamento, pois, por meio das pesquisas e análises, entendemos que os relacionamentos se acentuaram durante e após as dinâmicas, uma vez que as brincadeiras trouxeram um propósito de união e trabalho em equipe que incentivou a colaboração; por fim, trouxe o sentimento de pertencimento, muito citado pelos funcionários e gestores nesta pesquisa. Entendemos que ter este sentimento em uma empresa em que há uma certa separação entre gestores e funcionários, é muito relevante. No entanto, ele somente se concretizou porque, assim como Max Gehringer (2013) afirma, os funcionários se sentiram prestigiados pelo fato de a empresa proporcionar momentos de aprendizado ou descontração externos à sua rotina diária.

Finalmente, segundo o Instituto Globoforce WorkHuman, que contou com a consulta de 23 mil funcionários em 45 países de diferentes indústrias, o que faz os funcionários mais felizes no trabalho é o sentimento de pertencer: sentir-se parte de um time, grupo ou organização. Em um país que aponta que 56% dos brasileiros estão insatisfeitos com o seu trabalho (HERÉDIA, 2017), promover os eventos internos que trazem momentos de felicidade e satisfação aos funcionários pode ser um diferencial no mercado e uma forma de alcançar um bom clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira definição de clima organizacional aconteceu em 1927, quando Elton Mayo realizou a Experiência de Hawthorne. Realizada na fábrica Wester Electric Company, em Chicago, o pesquisador analisou o comportamento dos operários no dia a dia, chegando à conclusão que o aumento do nível de produção é resultado de uma integração social e que o fator psicológico é mais importante do que o físico (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Desde então, diversos autores como: Chris Argyris (1958), Renato Tagiuri (1968), Benjamin Schneider (1970, 1972, 1973), Dean J. Champion (1979) e Idalberto Chiavenato (1992) procuram definir o clima organizacional. Cada autor possui uma particularidade em sua teoria, ou seja, o clima organizacional é muito mais complexo do que possa se imaginar.

As similaridades das teorias de todos estes pesquisadores é que o clima organizacional pode trazer à tona sentimentos positivos e negativos aos empregados, o que impacta na produtividade, sucesso e reputação empresarial.

E, dentro desta perspectiva, Ricardo Luz (2003) propõe uma classificação do clima organizacional, definindo que o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. O bom é quando há uma predominância de atitudes positivas, os funcionários se encontram felizes o que acarreta um baixo *turnover* à organização. O clima se torna prejudicado quando existem algumas questões que afetam de modo negativo, por um longo período de tempo, a animação da maioria dos trabalhadores. Essas questões podem gerar conflitos, tensões, desuniões o que acarreta um alto *turnover*. O clima ruim é uma intensidade maior das atitudes negativas do clima prejudicado, o que gera uma reputação ruim para a organização.

Para manter um bom clima organizacional e consequentemente, uma boa reputação para uma organização, o profissional de relações públicas necessita de uma eficiente estratégia, sendo a comunicação interna (C.I) uma das mais importantes.

De acordo com Margarida Kunsch (2003), o engajamento, credibilidade e confiança, despertado pelo funcionário em relação à organização em que trabalha é influenciada pela comunicação interna. E quando esta estratégia é utilizada de forma

correta, pode promover o bem-estar dos funcionários, porque os relacionamentos de uma organização podem ser mediados pela comunicação como afirma Regina Mendes (2004).

Neste contexto, os eventos internos, objeto de estudo deste trabalho, mostram-se como forma de comunicação estratégica, aproximando os públicos de uma organização. Para Cristina Giácomo (2007), os eventos são um fenômeno da comunicação que têm o objetivo de minimizar esforços para aproximar relacionamentos e conseguir engajar pessoas em uma ideia ou ação.

Mariângela Silva (2005) revela que os eventos são também uma forma de transformação social e Max Gehringer (2013) defende que um evento pode ter um efeito positivo na motivação geral.

Diversas empresas utilizam os eventos internos, uma associação multisetorial de empresas, estudada neste trabalho é uma delas. Em setembro de 2019, a organização promoveu pequenos eventos voltados aos seus funcionários em forma de dinâmicas.

As dinâmicas tiveram o objetivo de facilitar o entendimento dos colaboradores sobre o grande evento que estava por vir: o festival de inovação. Ou seja, o objetivo final dessas práticas foi engajar as pessoas a uma ideia e ação como proposto por Giácomo (2007). No entanto, a autora deste trabalho percebeu que durante o momento destas dinâmicas, os funcionários tiveram uma maior animação e relacionamento, o que para Cardozo e Silva (2014) são características importantes para se manter um bom clima organizacional.

E, para comprovar quais foram as influências dos eventos internos no clima organizacional, foram realizadas 2 pesquisas para dois públicos: Os funcionários (realizadas por meio de um formulário on-line) e os gestores (por meio de uma entrevista semiestruturada). Primeiramente, a pesquisa foi direcionada a conhecer como é o atual cenário do clima organizacional da organização e depois, entender a opinião de cada um sobre as dinâmicas realizadas.

O formulário on-line voltado aos funcionários era composto por 6 perguntas quantitativas e 7 qualitativas divididas em 2 tópicos: Definição do clima organizacional e avaliação das dinâmicas realizadas.

O resultado da análise da primeira pesquisa, baseado nas definições de Ricardo Luz (2003) sobre clima bom, prejudicado e ruim, foi que o clima entre colaboradores é bom, exceto a gerência. No entanto, quanto ao clima de funcionários e gerência foi possível perceber características de um clima prejudicado por meio dos discursos dos indivíduos.

As entrevistas semiestruturadas com os 3 gestores da empresa trouxeram uma visão diferente dos colaboradores. Para os gestores, o clima está bom tanto entre gestores quanto deles com os demais empregados.

Algumas similaridades puderam ser estabelecidas entre os dois públicos (gestores e demais funcionários). Para ambos, há uma dificuldade na comunicação e o clima se encontra em instabilidade, pois há momentos bons e ruins. Não há, portanto, uma constância no clima organizacional. Os pontos positivos e similares nas respostas estão nas amizades entre funcionários e a confiança em todos ressaltadas.

Quanto à segunda parte das duas pesquisas, os funcionários e os gestores demonstraram opiniões parecidas sobre a influência que os eventos internos tiveram no clima. As palavras mais citadas foram aprendizado, animação (energia), motivação, pertencimento e agregação de valor.

Os pressupostos teóricos desenvolvidos sobre organização de eventos, sobretudo os de Giacomio e Giacaglia (2007; 2006), foram fundamentais para a análise dos dados coletados neste TCC. Compreendemos que bem mais que uma sequência de atividades ou ferramentas para conquistar um objetivo, os eventos são um processo comunicacional.

E cabe ao profissional de relações públicas trabalhar para melhorar o relacionamento com os diversos públicos da empresa, planejando estratégias que promovam a comunicação interna. Nesse sentido, os eventos se mostram como excelentes caminhos dentro de um planejamento de comunicação estratégica que contempla melhorar tais relacionamentos.

Os objetivos dos eventos são diversos, mas por meio das comprovações teóricas e práticas deste trabalho, os eventos internos podem ser escolhas assertivas quando se deseja repassar melhor sua mensagem ou influenciar positivamente o clima organizacional. No entanto, é preciso sempre pensar em como utilizá-los de forma eficiente e se o público interno estaria disposto a participar.

REFERÊNCIAS

- ACPR. Website da Associação Comercial do Paraná. Luiz Gaziri. Disponível em: <<https://www.acpr.com.br/escoladecomercio/corpo-docente/profo-luiz-gaziri/>>. Acesso em: 27 out. 2019
- ANDRADE, C. T. S. **Psicossociologia das relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- ANDRADE, R. B. **Manual de eventos**. Rio Grande do Sul: Caxias do Sul. Educus, 2005.
- ARGYRIS, C. **Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank**. *Administrative Science Quarterly*. p. 501-520, 1958.
- ASKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M. ; PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub, 2000.
- BABBIE, E. Métodos de pesquisa de survey. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 1999
- BALKO, A. **Comunicação Colaborativa e Interação: Perspectivas que se Entrelaçam**. In: ABRAPCORP, 2014, São Paulo. Anais. São Paulo: Abrapcorp, 2014. p. 1- 9.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70 .ed. São paulo, 2011.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: E. Blücher, 1972.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4 Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. *Rev. Odontol. Universidade da cidade São Paulo, São Paulo*, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BONIN, J. **Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto**. In: MALDONADO et. al. *Metodologias da pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 271-294.
- BR MALLS. Perfil da marca no LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6517161016671895553>>. Acesso em: 5 abr. 2019.
- BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. 2010. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso: 25 mai. 2019.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CANALTECH. **WhatsApp Simples. Seguro. Troque mensagens com confiança**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/whatsapp/>> Acesso 19 nov. 2019

CARDOZO, C. G; SILVA, L. O. S. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Interbio, Mato Grosso do Sul, v.8, n. 2, p. 1-11, 2014/Jul-Dez.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**. v. 1, n. 6, ed. 8, Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CNU- CENTRAL NACIONAL UNIMED. **Perfil da marca no LinkedIn**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6517161016671895553>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DALMAZO, L. PORTAL DA REVISTA EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/100-milhoes-de-usuarios-depois/>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

DIAS, E. Dicionário Financeiro. Turnover. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

DIEHL, L. S. **AMCHAM – Câmara Americana de Comércio: Desenvolvendo pessoas, conquistando mercado**. São Paulo: ESPM. 2009.

FERNANDES, I; MICHEL, Margareth. **Endomarketing e Eventos: a influência dos eventos corporativos para o público interno**. In: INTERCOM- Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, XVI, 2015, Joinville-SC. Anais. Pelotas-RS : Universidade Católica de Pelotas - UCPEL, 2015. p. 1- 15.

FOREHAND, G. A; GILMER, H. B. **Environmental variation in studies of organizational behavior**. v. 62. Washington: Psychological Bulletin, 1964. p . 361-382.

GEHRINGER, M. Max Gehringer em entrevista à Revista Evento. Disponível em: <<http://www.acias.net/index.php/87-noticias-acias-schroeder/1049-11-06-2014-max-gehringer-a-importancia-dos-eventos-para-empresas-e-colaboradores>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

GIACAGLIA, M. C. **Gestão Estratégica de Eventos**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

_____. **Organização de eventos: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIÁCOMO, C. **Tudo acaba em Festa: evento, líder de opinião, motivação e público**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

GOMES, F. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. RAE- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42 n. 2. abr-jun. 2002. p. 95-103.

GRUNIG, J; HUNT, T. **Dirección de Relaciones Públicas**. Barcelona: Gestión, 2003.

HERÉDIA, T. PORTAL DO G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

JAZZER. PORTAL JAZZER. Disponível em: <<https://www.jazzer.com.br/ownership-thinking-poder-pessoal/>>. Acesso em 13 nov. 2019.

JULIO, K. PORTAL MEIO E MENSAGEM. Mercado de relações públicas cresce 5% em 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/05/21/mercado-de-relacoes-publicas-cresce-5-em-2018.html>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

KRUEGER, J.; KILLHAM, E. **At work, feeling good matters**. Gallup Management Journal, dez. 2005. Disponível em: <<https://news.gallup.com/businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica**. Organicom, São Paulo, v. 6 n. 10-11, 2009/18 dez.

LEITE, Q. PORTAL DO UNIVERSIA. A importância da Comunicação Interna nas organizações. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mportncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

LIMA, R. **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE FORTALECIMENTO DE IMAGEM: Um Estudo de Caso de 3 Cases Vencedores do Prêmio Aberje**. 2017. 61 p. Monografia (Graduação em Jornalismo) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MACIEL, L; SILVA, W. PORTAL DO YOUTUBE. A experiência de Hawthorne/ Elton Mayo/ Teoria das Relações Humanas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zpd5QEcZ_xc> Acesso em: 20 mai 2019.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Londrina: Universidade Federal de Londrina. 2012.

_____. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <<http://marlenemarchiori.com.br/2017/09/07/os-desafios-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

MAYO, G. E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. v. 6. New York: Routledge, 1933.

MELO, F. P. N. **Marketing de Eventos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MENDES, A. M. B. **Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours**. p. 34-38, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MENDES, R. S. A. D. **ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO**. 2004. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

MENEZES, I.G; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 16 n. 1, p. 158-179, abr. 2010

MICHEL, M; MICHEL, J. O. **Eventos Corporativos: a festa rola**. Pelotas: 2009. p. 28-30.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.

NASSAR, P. **Comunicação Interna: a força das empresas**. v. 2. São Paulo: Aberje, 2005.

NEXTEL. Perfil da marca no LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/nextel-telecomunica-es/>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

OLIVEIRA, A. PORTAL TECHTUDO. O que é o LinkedIn? Conheça essa ferramenta online para encontrar empregos. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2011/05/o-que-e-o-linkedin-conheca-essa-ferramenta-online-para-encontrar-empregos.html>>. 27 out. 2019.

OLIVEIRA, I; ALENCAR, T. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal**. ORGANICOM, São Paulo, v.10, n. 9. 14 mai 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139204/134546>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

PADILHA, M. I. C. S; RAMOS, F. R. S; BORENSTEIN, M. S; MARTINS, C. R. **A RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR OU SOBRE O QUE DIZEMOS ACERCA DA ÉTICA EM PESQUISA**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, Jan. 2005.

PASSOS, L. e GUEDES, D. R. **PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO E A CRISE DE CUIDADOS DA MODERNIDADE: CONEXÕES DIVERSAS**. Planejamento e políticas públicas, Rio de Janeiro, n. 50, jan. 2018.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assessment**. Journal of Management Information System, 1993.

PIZZANI, L.; ROSEMARY, C.D.S; BELLO, S. F; HAYASHI, M. C. P. I. **A ARTE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA NA BUSCA DO CONHECIMENTO**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, São Paulo, v.10, n.1, jul-dez 2012. p.53-66. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896/pdf_28>. Acesso em: 2 jun. 2019.

RAGO, L. M ; MOREIRA, E.F.P. **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo, Brasiliense, 1985. p 105. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

RIBEIRO, L. G; SANTOS, M. B. D. **Teoria das Mediações flexionada por Grunig na Teoria da Excelência**. In: INTERCOM- Congresso Brasileiro de Ciências da

Comunicação, XXXIII, 2010, Caxias do Sul-RS. **Anais**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2010. p. 1-10.

ROMÃO, C. A relação homem-trabalho. **Cesarromao**, p. 1, 2004. Disponível em: <<http://cesarromao.com.br/blog-post/a-relacao-homem-trabalho/>> Acesso em: 13 abr. 2019

SANTOS, R. A. D; CHEHADE, M. B; ROCHA, G.C.G. **A importância da compreensão do conceito de eventos à execução do planejamento, perante as etapas pré, durante e pós-evento**. Revista Científica Eletrônica de turismo, Garça-SP, v. 14, n. 12, Janeiro 2010. Disponível em: <http://www.faeef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/NvB7q3QfdezD Vli_2013-5-23-11-59-58.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 abr 2019.

SENAC, DN. **Eventos: Oportunidades de novos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2000.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate: an essay**. Personnel Psychology, v. 28. 1975. p. 447-479.

_____. **Organizational climate: individual preference and organizational realities**. Journal of Applied Psychology, v. 56. 1972. p. 211-217.

_____. **The perception of organizational climate: the customer's view**. Journal of Applied Psychology, v. 57. 1973. p. 248-256.

SCHNEIDER, B; BARTLETT, C. J. **Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multitrait matrix**. Personnel Psychology, v. 23. 1970. p. 493-512.

SIGNIFICADOS. Significados de Inovação. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/inovacao/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

SILVA, Mariângela B. R. **O evento como estratégia na comunicação das organizações com seus públicos**. 2005. 12f. Artigo- Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

SILVA, S. T. M. **Psicossociologia das Relações Públicas: Enfoque Teórico Comunicacional**. In: INTERCOM- Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXIV, 2011, Recife-PE. **Anais**. Recife: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2011. p. 1-12.

SILVA, V; MACEDO, D; ESTENDER, A; BARBOSA, L. **Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários**. In: SEGeT-

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XII, 2015, Resende- RJ. **Anais.** Resende: UnG, 2015. p. 1-12.

SOARES, Ana T. Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. **O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

TAGIURI, R. **The concept of organizational climate.** In: R. Tagiuri & G. Litwin. **Organizational climate: exploration of a concept.** Boston: Graduate School of Business, Harvard University, 1968.

TIM BRASIL. Perfil da marca no LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/timbrasil/>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

TORO, F. A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.** Medellín: Cícel, 2001.

URQUIZA, M. A e MARQUES, D. B. **Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica.** v. 16, n. 1, p. 115-144. Londrina, jan. 2016.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YAMAOKA, J. PORTAL ADMINISTRADORES. Sentimento de pertencer é o que mais engaja colaboradores. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/sentimento-de-pertencer-e-o-que-mais-engaja-colaboradores>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ON-LINE APLICADO AOS COLABORADORES

1. NOME: (Opcional)
2. IDADE: (Obrigatória)
3. GÊNERO: (Obrigatória)
4. ÁREA DE ATUAÇÃO: (Obrigatória)
5. DE 1 A 5, COMO VOCÊ AVALIA O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES? (EXCETO A GERÊNCIA) (Obrigatória)
6. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA (Opcional)
7. COMO VOCÊ AVALIA O RELACIONAMENTO ENTRE GERÊNCIA E COLABORADORES? (Obrigatória)
8. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA (Opcional)
9. COMO VOCÊ AVALIA AS DINÂMICAS REALIZADAS NO STAFF NO PERÍODO DE SETEMBRO? (Obrigatória)
10. JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA (Opcional)
11. QUAL FOI A DINÂMICA QUE MAIS TE MARCOU? (Obrigatória)
12. JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA (Opcional)
13. NA SUA OPINIÃO, QUAL FOI A INFLUÊNCIA DAS DINÂMICAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL LOGO DEPOIS QUE ELAS ACONTECERAM? POR QUÊ? (Obrigatória)
14. VOCÊ ACHA QUE ESSAS DINÂMICAS APLICADAS NO DIA A DIA PODEM MELHORAR SUA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO? (Obrigatória)
15. GOSTARIA DE ACRESCENTAR ALGO PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS? (Obrigatória)

APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 1

A entrevista semiestruturada foi realizada com um dos gestores, líder formal da área de Aquisição e informal da área de Relacionamento da associação multisetorial de empresas localizada em Curitiba, PR.

Data de realização:	29 de outubro de 2019.
Local de realização:	Sala de reuniões.
Duração:	Aproximadamente 19 minutos.
Entrevistadora:	A autora.
Temas das perguntas:	Clima organizacional da empresa em que trabalha; Relacionamento; Opinião sobre dinâmicas e eventos na motivação dos funcionários.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o relacionamento entre gestores?

ENTREVISTADO 1: A minha relação com os dois é muito boa, e além de ser muito boa, ela é necessária. Como nós três somos os gestores da regional, acaba sendo um relacionamento que a gente tem que "forçar" para que seja bom. A partir do momento em que a gente se torna gestor, [...] a gente começa a ter uma visão do todo, começa a ter uma visão da regional. Então, por isso é muito importante que os gestores saibam exatamente o que está acontecendo em todas as áreas. Então você tem que ter um bom relacionamento, já teve no passado relacionamento entre gestores que não eram tão bons e, conseqüentemente, o resultado da regional não é tão bom e parece que não têm um mesmo norte. [...] Então tem que ser claro, ser bom, mas o nosso relacionamento, toda semana temos o nosso almoço da gestão, ele é muito bom. Falamos sobre a vida, sobre o trabalho, coisas que no dia a dia não conseguimos falar. Temos às vezes opiniões diferentes, um atrito ou outro, mas isso é importante, porque são ideias, opiniões diferentes, mas isso tudo fica muito entre a gente. Não se vê no escritório eu "brigando" com o Gestor 3 ou discutindo com o Gestor 2, porque se tem alguma coisa que não

concordamos com o outro, vamos numa sala reservada nesse almoço de segunda para realmente solucionar o problema ou entrar em um consenso. Acredito que tem que ter ruído, opiniões diferentes, senão nada nunca vai mudar.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o relacionamento dos gestores com o Staff¹¹?

ENTREVISTADO 1: Tá, eu vou dar duas respostas. Eu, tenho uma relação muito boa com o Staff. Estou começando a ter uma relação maior com PSDN¹², principalmente com relacionamento, eu sempre me relacionei muito bem com todos, mas meu relacionamento era muito maior com Aquisição. Normal, eu sou o líder de Aquisição. Mas aos poucos eu estou tentando me engajar mais nas outras áreas, [...] acho que tem coisas que eu ainda posso agregar nas outras áreas, mostrar ideias [...] sei que é uma tarefa minha um desafio meu para 2020. Então esse é o meu relacionamento com o Staff. Agora, a gestão tem muita coisa para melhorar ainda. Tivemos nossa conversa na sexta-feira com todo mundo, na semana retrasada, que tem algumas coisas que não são muito claras isso é uma coisa que me incomoda eu já tinha conversado com os líderes, acho que a gente tem que ser muito claro com o que temos de metas e objetivos na questão da performance de resultado, mas também sobre o que esperamos de comportamento das pessoas. Às vezes isso não é muito claro. Ou são conversas que temos individuais, ou é algo que às vezes a gente solta no meio do Staff, mas não é algo tão claro. Então, aquela conversa de sexta-feira que a gente teve semana retrasada deixou tudo mais claro. Todos ficaram na mesma página. Foi algo que eu sentia que a gente precisava melhorar da gestão, para com o Staff, aquilo foi um 'pontapé' de melhorarmos ainda mais isso, no mínimo o escritório está bem melhor do que há duas, três semanas atrás. Isso é um ponto de atenção que estamos tendo, está melhorando e temos que melhorar ainda mais. Em contrapartida, todo mundo se dá bem com a gestão, salve alguns ruídos, atritos, nem sempre o que o Gestor 3, na época que ele estava liderando relacionamento por exemplo, impunha as pessoas gostavam. Nem sempre o que o Gestor 2 impõe as pessoas gostam. Ou eu com Aquisição e eles gostam... é

¹¹ Staff: Conjunto das pessoas que compõem o quadro de uma instituição, empresa (SIGNIFICADOS, online, 2012).

¹² PSDN: Sigla utilizada pela empresa para se referir a duas áreas: Produtos e Serviços e Desenvolvimento de Negócios.

normal este tipo de atrito que sempre vai acontecer, mas no geral o relacionamento é bom. O que realmente temos que ter atenção é deixar todos na mesma página.

ENTREVISTADORA: Então você acha que hoje, a principal dificuldade é a comunicação entre a gestão e o Staff?

ENTREVISTADO 1: Acho que são várias coisas, o que me vem à cabeça é isso, é a comunicação, eu acho que a nossa comunicação tem muita coisa para melhorar, mas exatamente hoje, já vejo melhora. Mas se tivesse perguntado isso há 3 semanas atrás, 1 mês atrás, comunicação é uma coisa que temos que melhorar para ontem. É uma coisa que já está melhorando, vindo do Gestor 3, consequentemente ele vai passando para mim e para o Gestor 2, vamos disseminando isso. Acho que seria mais esse ponto mesmo que precisa estar na mesma página.

ENTREVISTADORA: Há uma instabilidade pelo que comentou, você disse que se fosse 3 semanas atrás estaria pior e exatamente agora está melhor.

ENTREVISTADO 1: Exatamente. Essa comunicação que era para mim um ponto, ainda é um ponto que ainda temos que melhorar, mas era um ponto de muita atenção. Um sinal amarelo que piscava que tínhamos que melhorar. Agora, está melhorando o Gestor 3 deu esse "pontapé".

ENTREVISTADORA: O que você achou das dinâmicas que aconteceram antes do festival de inovação?

ENTREVISTADO 1: Gostei muito, acho que isso é importante, tudo o que envolve dinâmicas e que as pessoas saiam da sua mesa e vão com mão na massa e tem interações entre as pessoas, isso é muito válido. Você só chegar em uma mesa e falar o que é o festival de inovação já é algo muito legal, mas quando você faz dinâmicas é muito melhor. Era algo que estava sentindo falta, precisamos respirar mais o ar do grande evento. Toda vez que você faz dinâmicas com as pessoas, isso enriquece e faz com que as pessoas lembrem mais, não decorarem, mas entenderem o que é o propósito do evento. Foi muito bom, mas teve um momento no final do mês que para a gente de Aquisição estávamos ligando para fazer follows¹³ e bater meta, e tínhamos que sair do que estávamos fazendo para realizar a atividade, mas isso eu entendo que naquele

¹³ Follows: Apelido dado por funcionários da empresa para a ação de ligar e ter alguma resposta de clientes, associados ou futuro associados.

momento o mais importante não era a meta de aquisição, o mais importante que foi algo que eu comentei com a minha equipe, o mais importante para a regional, era a dinâmica do festival de inovação. Por isso eu falo do olhar da gestão para o escritório, eu olhei e pensei "isso é mais importante". As dinâmicas, as pessoas entenderem o que é o festival de inovação, para mim aquilo era o mais importante. Isso é o único ponto, mas não foi negativo é que muitas vezes ficamos "poxa, mas precisamos bater nossa meta", tinha um desconforto, mas isso é uma coisa natural, é algo que não tem nenhum problema. E, eu achei muito bom, a forma que foi conduzida, para cada momento, dinâmica, era trazido algo diferente, não era sempre a mesma coisa, nunca soubemos o que iria acontecer. E quando você envolve o escritório fazendo aquilo, grupos e tal, acho que as pessoas entendem melhor. Foi muito bom.

ENTREVISTADORA: Você percebeu que as dinâmicas não só mostraram o conteúdo, mas motivaram os funcionários? Ou acha que não teve essa influência?

ENTREVISTADO 1: Acho que motivou, motivou as pessoas a entenderem melhor o que era o evento, e consequentemente motivou elas a venderem, porque paramos de vender o que era o festival de inovação, para começar a vender para as empresas, que acho que foi esse o objetivo das dinâmicas, saber o que aconteceria em cada espaço. A partir do momento em que as pessoas entenderam o que teria no formato de aquário por exemplo, e quando foi explicado com mais detalhes o que era aquele evento, os colaboradores passaram a ligar para explicar sobre eventos específicos que aconteceriam dentro do grande evento. Ficou mais claro, das pessoas entenderem para quem ligar para falar sobre os formatos e workshops em separados, melhorou o entendimento da galera.

ENTREVISTADORA: Você acharia interessante se fosse aplicado dinâmicas sem ter um grande evento envolvido, por exemplo, uma dinâmica no dia a dia para motivação geral? Ou acha que atrapalha o andamento do escritório?

ENTREVISTADO 1: Não, acho que algo que falta para o escritório é a interatividade. Acho que esta empresa, e eu já trabalhei em outras empresas, tem interatividade entre as áreas, já fazemos bastante dinâmicas, mas tem muitas coisas que ainda podemos melhorar como sempre. Então isso em nenhum momento vai atrapalhar, e se a pessoa que está fazendo um follow, achar que fazer uma dinâmica de algum evento que vai acontecer no dia seguinte vai atrapalhar, essa pessoa não entendeu o que ela está

fazendo na organização, porque precisamos pensar como uma família. Resumindo, não acho que isso atrapalhe, só enriqueceria, por exemplo "vamos fazer um comitê de sustentabilidade que traremos um secretário aqui, então realizaremos uma dinâmica não só para a área de relacionamento que faz os convites, mas para todo mundo do staff estar a par do que vai acontecer". Às vezes acabamos focando muito em Relacionamento, mas nós em Aquisição, tudo bem que eu estou ali do lado de Relacionamento e acabo escutando. Mas, por exemplo, fazer uma dinâmica para falar que vem o secretário no comitê de sustentabilidade é algo que a gente pode vender em uma reunião de Aquisição. Então não só Produtos e Serviços ou Relacionamento saber, mas algo para todos saberem. Outra coisa por exemplo é o sino, o escritório é muito conhecido por só aquisição bater sino ou às vezes Relacionamento bater sino de uma reversão ou anuidade, uma coisa que sempre cobreí, até para ao Gestor 2, eu sinto a falta de PSDN bater sino, porque isso é uma forma de celebrar. Por exemplo, PS¹⁴ fechou um evento e confirmou palestrante, vai lá e bate o sino. Ou, fechou um comitê, mas vem um secretário, isso é algo que precisa ser falado. Acho que ninguém olharia e pensaria "nossa essa pessoa está me atrapalhando". Claro que não pode ser uma coisa que todo dia fica batendo o sino, senão vai marginalizar isso também e isso vale para as dinâmicas. Mas grandes conquistas precisam ser celebradas e mostradas para o Staff como um todo.

ENTREVISTADORA: Qual foi a dinâmica que mais te marcou? Por quê?

ENTREVISTADO 1: O do avião, primeiro porque eu ganhei, e foi mão na massa. As outras também foram, mas essa foi a mais mão na massa de todas, me corrija se eu tiver errado, mas foi a única que literalmente pegamos o papel e fizemos algo. As outras eram muito de tentar adivinhar, colar o que acha que está certo, o que não deixa de ser mão na massa, mas o do avião, você colocar o grupo para pensar em 5 minutos e fazer, dobrar, brincar, isso me marcou. Por isso que lembrei, na hora que me perguntou já lembrei do avião. Me impactou muito mais do que fazer algo só falando.

¹⁴ PS: Área de Produtos e Serviços.

APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 2

A entrevista semiestruturada foi realizada com um gestor responsável pela área de Produtos e Serviços e Desenvolvimento de Negócios, da associação multissetorial de empresas localizada em Curitiba, PR.

Data de realização:	30 de outubro de 2019.
Local de realização:	Na sala de reuniões.
Duração:	Aproximadamente 24 minutos.
Entrevistadora:	A autora.
Temas das perguntas:	Clima organizacional da empresa em que trabalha; Relacionamento; Opinião sobre dinâmicas e eventos na motivação dos funcionários.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o relacionamento entre gestores?

ENTREVISTADO 2: Eu defino total como um clima bom, principalmente da gestão. Hoje nós três estamos muito alinhados com propósito, todos sabemos nosso papel e a nossa missão. Então, temos muito essa preocupação de saber que temos um desafio na mão, mas sabemos exatamente onde queremos chegar e exatamente como e quem precisa para chegar até lá. Tem uma frase que acho muito importante que é o elo da confiança, então eu não preciso ser boa em tudo, eles não precisam ser bons em tudo, mas somos complementares. [...] Hoje a gente tem uma liberdade muito grande de dividir opiniões, de conversar sobre muita coisa e principalmente por ter perfis muito diferentes. Então, muitas vezes eu e o Gestor 3 somos muito parecidos, mas o Gestor 1 é completamente diferente do nosso perfil, então ele às vezes vai "colocar a mão" e falar "Calma, se segura". Ou a gente vai olhar para ele e falar "Ei, você está dormindo no ponto, acorda". Ou vamos fazer por esse caminho, não vamos por esse. Então essa visão diferente e complementar acho que deixa o clima mais legal.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o seu relacionamento com o Staff?

ENTREVISTADO 2: Acho que é sempre um desafio, uma missão. A partir do momento que você vira líder, você vê que sua vida muda bastante, eu falo que no começo eu chorava, e falava "meu deus do céu, eu sou odiada pelas pessoas" porque você fica naquela linha tênue de eu respondo a alguém e eu sou responsável por algo, mas muitas vezes eu estou naquele nível de maturidade que eu não sei a melhor forma de colocar isso para as pessoas que precisam me ajudar com isso. Então, você fica bem no meio do caminho de até ontem eu participava dessa galera, era da 'bagunça' tanto quanto e de repente agora sou responsável por olhar e pensar "cara a bagunça não pode continuar se não a gente não entrega". Eu acredito que me dou muito bem no pessoal, o que mais me mantém nesta empresa é o clima, são as pessoas. Não tem outra explicação para eu ficar aqui. Mudam as pessoas, os protagonistas das histórias, mas o ambiente que a gente vive para mim é muito fundamental. Um ambiente que te desafia o dia inteiro, e que você olha pessoas do seu time que entram como estagiários tendo menos responsabilidades e hoje sendo alguém que assume grandes responsabilidades, e que posso ter uma grande tranquilidade da entrega que faz. E eu acho muito legal que aqui temos uma proximidade, fazemos uma mistura de uma vida pessoal e profissional. Então podemos conversar sobre tudo, namoro, acompanhar o que deu certo e errado na vida de alguém, feliz pela conquista de alguém...Eu sempre tive medo de ter a "síndrome do fantástico", de que quando começa esse programa a noite eu pensar "que saco tenho que trabalhar amanhã". Claro que tem dias que você desanima, está triste, cansado..., mas é muito aquela coisa de pensar "que legal vou encontrar aquelas pessoas, ver aquilo tudo". Tive problemas na minha vida pessoal que eu poderia tirar atestado e não vir a semana inteira, mas eu não cogitei isso em nenhum momento porque eu sabia que estaria aqui e isso ia me segurar muito mais. Pelas pessoas, pelo clima, pelos desafios então eu gosto muito deste ambiente e tudo o que temos aqui.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o seu relacionamento dos outros gestores o Staff?

ENTREVISTADO 2: Acho que da mesma forma que é um desafio para mim, é um desafio para todo mundo. A gente lidar hoje, a nossa diferença de idade não é tanta, mas ao mesmo tempo parece que tem um "vale" entre nós. Um de 21 para outro que tem 33, você olha e fala "ah não é nada", de repente você olha e vê uma diferença absurda. Então acho que é difícil a gente entender propósitos e nem sempre conseguimos fazer

a comunicação da forma mais correta. Então, para mim, talvez o melhor desafio seja comunicação. Mas ainda sim, eu vejo que o Gestor 3 tem esse desafio da forma que ele vai se comunicar, da visão dele que muitas vezes é óbvia por ele já ter passado por isso. Para ele é tudo muito óbvio e claro, tipo "como assim você não viu isso?" [...]. Mas eu vejo que a curva de crescimento do Gestor 3 é absurda, ele se preocupar com as pessoas hoje é uma coisa que me motiva. Hoje minha grande preocupação é fazer um Projeto PESSOAS, então como conseguimos trazer isso cada vez mais para o escritório, fazer o Gestor 3 que saiu da construção civil que era "ABC" olhar e falar "Tá, nossa principal função hoje são as pessoas". E ao mesmo tempo tem o Gestor 1, que é alguém que nunca foi líder, está aprendendo a ser líder que até então é "da galera" e de repente ele olha e pensa "eu já não sou tanto da galera assim" não que o pessoal não goste, eu sei que às vezes a equipe vai querer olhar e falar mal do chefe. Não é falar mal por falar mal, eu quero desabafar, quero ficar triste. Então o líder vai percebendo que não está mais nesse ambiente, não pode mais estar ali, e o Gestor 1 tem esse desafio de ter essa "mão mais leve" muitas vezes, ao mesmo tempo transmitir energia boa. Para mim, o grande desafio dele com o Staff é ele transmitir as coisas em que ele é bom com a galera. Saber influenciar, não adianta só ele ser um cara muito legal. Como ele consegue trazer esse lado superlegal como líder para todos.

ENTREVISTADORA: Como você vê o clima do Staff no geral?

ENTREVISTADO 2: Eu acho que hoje temos um dos melhores climas que eu já vi, claro, sempre vamos ter alguma coisa ou outra, mas eu sinto que aqui todo mundo está olhando para o mesmo norte, todo mundo sabe o que está fazendo aqui. Que a gente brinca que "estamos na Disney", mas ela é controlada, não é um lugar de se perder o controle. Então damos risadas, fazemos brincadeiras, é legal e eu não sinto que ninguém vem com aquela sensação de "nossa que saco eu tenho que trabalhar de novo" acho que isso é ruim. E uma coisa que eu sempre falo, o pessoal que está há mais tempo, quando estão no seu trabalho começam não somente a criar grandes laços, mas grandes amigos, eu acho que é um lugar que você se sente bem, está feliz. O Gestor 3 é um dos meus melhores amigos. Todo mundo tem vínculos aqui. E muito o que quero desenvolver nos próximos anos é "legal, gostamos muito um do outro, mas quero que cada dia mais tenhamos aquele senso de 'o que eu posso fazer por você e você por mim?'. De se colocar no lugar do outro, a noção de que a sua meta influencia a meta do outro, ou do tipo: "Nossa tem uma pessoa que gosta de sustentabilidade, vi um copo sustentável vou

comprar para ela e deixar o dia dela feliz". É você chegar e ter um bilhetinho na sua mesa e às vezes você pode estar em um dia terrível e aquele bilhetinho vai fazer toda a diferença. Pequenos gestos, que fazem termos um ambiente saudável.

ENTREVISTADORA: O que você achou das dinâmicas que aconteceram antes do festival de inovação, sentiu que elas influenciaram na motivação dos funcionários?

ENTREVISTADO 2: Acho que motivação é uma coisa que você tem que ter por si, se você não se auto motivar fica difícil. Mas o que podemos fazer para incentivar, com certeza é muito importante. E dinâmicas assim incentivam essa motivação, porque elas trazem energia. Falamos muito de energia, aquele gás. O que fizemos no festival de inovação, foi exatamente isso, de trazer um gás fazer a galera pilhar e estar dentro do propósito. E achei muito legal e surtiu um efeito muito positivo principalmente para uma das coisas mais importantes que é o sentimento de pertencer. Não era um evento de uma pessoa, é o nosso evento. Tirou aquilo do "ah vou cuidar dos Fast Talks, só vou me inteirar nisso", não, agora você sabe falar de qualquer coisa. Isso te coloca uma régua mais alta, para você entender mais coisas e fazer tudo com uma energia diferente que é através de uma dinâmica, achei muito legal, gerou muito valor.

ENTREVISTADORA: Você acharia interessante se fosse aplicado dinâmicas sem ter um grande evento envolvido, por exemplo, uma dinâmica no dia a dia para motivação geral? Ou acha que atrapalha o andamento do escritório?

ENTREVISTADO 2: Eu acho que hoje a gente tem principalmente na empresa, [...] tem muitos produtos, muitas coisas que fazemos e não sabemos sobre. Então, eu olhar para vocês e falar "Vai lá, liga para matriz e vai entender o que eles fazem", pode funcionar? Pode, mas muitas vezes podem olhar e falar "Nossa que saco o Gestor 2 me mandou fazer uma ligação" e às vezes você pode encontrar uma outra forma de falar isso e que vai fazer a pessoa assimilar de uma forma diferente. Para mim, um dos grandes ganhos de uma dinâmica, principalmente quando variamos formatos como fizemos, é muito assim: Temos pessoas que são visuais, auditivas, sinestésicas... Justamente por falarmos nessa pluralidade de perfis, que faz a gente ter que se desafiar de diversas formas e vai instigando formas das pessoas aprenderem. Eu estava em um treinamento em São Paulo, e existe uma pirâmide de aprendizagem, ela diz basicamente que o adulto aprende muito menos em uma aula, e mais em uma troca. Ou seja, tanto fazer uma

dinâmica quanto uma pessoa ensinando a outra, o aprendizado é muito maior. Acho que isso é uma coisa muito legal mesmo.

ENTREVISTADORA: Qual foi a dinâmica que mais te marcou? Por quê?

ENTREVISTADO 2: Acho que a do avião, porque primeiro, foi uma sacada totalmente fora da curva. Sabe quando eu iria pensar em construir um avião e ter que pintar e eu pensei "Como assim?", e é uma coisa que foi lidado não só com a dinâmica, mas lidou com a criatividade, com o trabalho em equipe e com a competitividade de forma positiva. Fez as pessoas instigarem a criatividade e fazer elas pensarem "Tá, mas por que estão me mandando construir isso?", e no fim tudo fez sentido. Vocês conseguiram criar uma "linkagem" que foi desafiadora e todo mundo gostou. Trouxe aquele momento de interação, que subiu a energia e astral da galera. Ela proporcionou essa diversão na brincadeira e teve um propósito muito grande de engajar.

APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR 3

A entrevista semi-estruturada foi realizada com um dos gestores da associação multisetorial de empresas localizada em Curitiba, PR.

Data de realização:	30 de outubro de 2019.
Local de realização:	Na sala de reuniões.
Duração:	Aproximadamente 27 minutos.
Entrevistadora:	A autora.
Temas das perguntas:	Clima organizacional da empresa em que trabalha; Relacionamento; Opinião sobre dinâmicas e eventos na motivação dos funcionários.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o relacionamento entre gestores?

ENTREVISTADO 3: Acho que estamos bem próximos e alinhados, mas acho que o meu papel de líder principalmente de desenvolvimento deles é gerar um desconforto, um desafio, e isso é um trabalho diário de alinhamento e direcionamento. Mas na questão de clima não vejo nenhum desvio ou desalinhamento ou mal-estar, pelo contrário acho que estamos mais integrados do que nunca.

ENTREVISTADORA: Como você avalia o relacionamento dos gestores com o Staff?

ENTREVISTADO 3: Minha relação pessoal eu acho muito boa, eu acho que eu sou uma pessoa de personalidade bem forte, tenho minhas peculiaridades e acho que isso atrai pessoalmente algumas pessoas, outras nem tanto, mas acho que isso é riqueza de diversidade. Riqueza que tentamos trazer cada vez mais apesar de a gente ter uma verdade de que todo mundo "Tem uma cara dessa empresa", mas no dia a dia podemos olhar e perceber que cada um vem de realidade diferentes, famílias diferentes, e até mesmo agora, nacionalidades diferentes. Então acho que é super legal. Na relação

profissional especificamente, tem um diagnóstico deste ano que a gente acabou iniciando com 70% da equipe com menos de um ano de casa, não digo a maturidade das pessoas, mas a maturidade efetivamente de experiência no trabalho, quais são os seus desafios, qual é a expectativa de entrega de cada um seja na quantitativa ou qualitativa e isso leva um tempo para desenvolver e alinhar. Como a gente tem uma média gestão bem limitada, isso acaba com que eu tenha que me envolver na operação que talvez em alguns momentos eu não tenha o "tato" mais, porque faz muito tempo que eu não faço essa rotina. Então profissionalmente foi um ano, de uma entrega muito interessante que eu acho que com muito alinhamento, mas com bastante dificuldade [...]. Já temos uma expectativa de entrega, e a gente independente do tempo de casa, independente do desenvolvimento das pessoas, algumas entregas temos que efetivamente fazer acontecer. Pessoalmente acho muito boa, profissionalmente em construção.

ENTREVISTADORA: Como você vê o clima do Staff no geral?

ENTREVISTADO 3: Olha tudo nessa vida é relativo, eu acho que hoje vivemos um dos melhores climas nesses 4 anos que estou. [...] nesta empresa sempre teremos metas agressivas, um dia a dia desafiador, de puxar, acho que esse é um diferencial. Vai ter pessoas que aceitam e gostam disso mais, outras que às vezes precisam sentir que aquilo realmente as desenvolveu para entender que faz parte de um processo e aceita isso, mas isso acho que é um pouco do nosso DNA. Então, como clima acho que hoje, no que a gente exige do time e aquilo que a gente se cobra, muitas vezes o mais difícil são os projetos que o próprio time se colocou no dia a dia de trabalho [...]. Às vezes posso estar olhando e estar meio cego, mas nesse sentido o clima está muito bom. O que me incomoda é a relação pessoal entre os outros, um pouco daquela conversa que tivemos na sexta-feira, que é um pouco de que ao mesmo tempo posso estar cego como gestor, profissional. Na relação pessoal de vocês muitas vezes me vejo fora, porque não estou vivendo com vocês, seja na marmita ou dia a dia, ou o que estão combinando de fazer no final de semana. E eu percebo que às vezes é um discurso muito positivo, discurso de valores e princípios muito legais de preocupação com o outro e vocês acabam não percebendo que os pequenos atritos, desgostos entre si vem dessas pequenas coisas que todo mundo deixou de fazer um pouco. E aquele exemplo que eu falei do clima de PS que talvez fosse uma semana fatídica que todo mundo deixou de olhar um para o outro, talvez tenha sido o principal do sintoma, de uma causa de Staff

do que estou estruturando agora. De você se preocupar com o outro, se todo mundo tivesse essa preocupação, esse valor realmente de atitudes no dia a dia e a gente tentando aplicar neste nível [...] talvez estivéssemos vivendo em uma bela utopia de uma Disney, todo mundo super engajado com o propósito de trabalhar com dificuldades do dia a dia, isso que te faz ser melhor no dia seguinte, mas com aquele senso de realização, de coletivo de confraternização [...].

ENTREVISTADORA: O que você achou das dinâmicas que aconteceram antes do festival de inovação?

ENTREVISTADO 3: Acho que o principal resultado positivo dessas iniciativas é que a gente imagina que qualquer coisa que a gente mostre ao outro, todo mundo vai entender da mesma forma. Por exemplo, se eu mostrar este telefone para você, e daqui 2 dias dissermos o que achamos do telefone desta sala, provavelmente eu vou descrever de uma forma e você de outra. Talvez para mim seja a forma correta, ou talvez a sua seja correta para você, mas aí uma terceira pessoa que nunca vai ver esse telefone vai falar assim "olha eu acho que ficou mais claro para mim, a forma que a fulana me explicou" então acho que o principal fruto dessas iniciativas que você fez, principalmente quando a gente fala de um evento, e de um evento que ainda não aconteceu e para uma equipe nova que nunca viveu nada parecido com aquilo. Você através de uma brincadeira, uma dinâmica um endomarketing, ou iniciativa de troca e provocar com que todo mundo fale da sua forma, ou formas diferentes em cada temática, fez o coletivo construir um discurso mais estruturado, mais claro, mais transparente que no final do dia essas iniciativas aqui e no festival, servem a finalidade óbvia que é para engajar e incentivar que os nossos clientes, nossos associados participem. Então, eu acho que fora o resto de envolver a equipe, de fazer um entrosamento que é super legal, mas eu acho que o que é rico é exatamente isso, seja porque uma pessoa não entendeu muito bem o assunto ou seja porque ela entendeu bem, mas escutar de outra pessoa efetivamente que vai me contar sobre aquilo me ajuda, me engaja, me motiva e facilita o meu trabalho. Essas campanhas não precisam que a gente desenvolva imaginando que precisa ser difícil, elas são desenvolvidas para tornar fácil. E as coisas podem ser difíceis, não significa que se não for fácil a gente está fazendo errado ou que somos vítimas de alguma coisa, mas às vezes é uma construção. [...] Foi a primeira vez que a gente fez engajamentos como esse, então se agora no próximo grande evento fizermos, no festival do ano que também, daqui a pouco fazemos a equipe explicar super bem sobre as coisas e quando a gente

vê, pela confiança, energia e admiração própria do que estamos realizando, percebemos que é fácil convencer 10 pessoas para participar e talvez se olharmos 2 anos para trás a gente pensa "meu deus mas convencemos 1 pessoa só" estava tão difícil, como é que ficou fácil. É tudo no detalhe, e hoje parece ter sido uma grande ação, mas que daqui para frente pode virar rotina, cultura e vai ser um pequeno detalhe que explica por que de um sucesso maior. Eu vejo o mais rico das dinâmicas, a aprendizagem, mas não que não impacte no humor, mas eu acho mais em um senso de confiança do que no senso de energia. Porque entre a galera ver "meu como isso foi divertido, vou pegar o telefone aqui vou ligar para mais 10 pessoas" eu acho que é mais "cara como isso foi divertido, como é mais simples do que eu imaginava e agora me sinto mais confiante para ligar para 10". Talvez a fotografia que estamos olhando seja a mesma, mas eu vejo mais para uma linha de conseguir universalizar a informação e o conhecimento e dar confiança para a pessoa se sentir mais leve, mais à vontade e mais engajada, do que efetivamente a ação pela ação e gerar energia e tudo mais. Nesse ponto, não querendo discordar de você, mas só fazer uma ação aqui e ir jogando chocolate para cima todo mundo ia achar super legal, fizemos 0 (zero) informação, mas foi legal, deu uma energia, voltou para o engajamento. A aprendizagem para mim é o diferencial, o peso realmente do sucesso dessa iniciativa. Tiveram experiências diferentes, conteúdos diferentes, trazer brincadeiras e ativações que conversavam com o que precisava ser dito. Sem tirar o protagonismo do conteúdo que é o diferencial que a empresa tenta trazer.

ENTREVISTADORA: Qual foi a dinâmica que mais te marcou? Por quê?

ENTREVISTADO 3: Eu achei super legal [...] eu achei legal o que você separou em grupos e as pessoas tinham que definir as características dependendo da geração. Acho que essa foi a que as pessoas mais se chocaram, se engajaram... Acho que foi uma que você conseguiu construir uma participação. E independente da mensagem, todo mundo se sentiu parte da discussão, da crítica, etc... E as outras dinâmicas tinham mais uma estruturação da mensagem que você queria passar. A dinâmica da caixinha da felicidade, foi legal, mas aí entra naquele ponto da ativação do engajamento, da alegria do Staff, mas achei super positivo, [...] essa é uma pequena ação que feita no período certo, na periodicidade certa e com o engajamento certo, resolve a questão do detalhe de respeito, coletividade pessoal entre as outras. Isso poderia ser uma ativação não só de evento, mas uma ativação de vamos pensar no outro, vamos pensar naquela pessoa que você não almoça junto.

ENTREVISTADORA: Você acharia interessante se fosse aplicado dinâmicas sem ter um grande evento envolvido, por exemplo, uma dinâmica no dia a dia para motivação geral? Ou acha que atrapalha o andamento do escritório?

ENTREVISTADO 3: Esse era um projeto até pessoal meu para 2019, só que eu não tenho a capacidade de fazer no sentido de tempo e operação disso, então até no início do ano algumas pessoas por aptidão ou interesse pessoal, acabamos destacando para ajudar em assuntos ou desafios não necessariamente naquilo que é atribuição do cargo ou da área que ela é responsável. Então, tinha uma menina aqui no escritório que até gostava de fazer Endomarketing, ela acabou saindo da empresa para trabalhar com isso efetivamente. Mas a ideia era construir uma agenda disso efetiva, esse ano eu estou fazendo algumas alterações na gestão para que eu tenha mais tempo para pessoas ano que vem. Sim, acho que tem muito espaço, gera muito valor, e só se a pessoa for muito capaz de fazer algo ruim que vai ter um impacto negativo em ações como essa, acho que qualquer ação sempre focada em qual mensagem você quer passar para não parecer uma colônia de férias. Se tudo tem uma mensagem como foi as dinâmicas do festival de inovação, é super rico e válido. E espero que em breve consigamos aplicar aqui.

APÊNDICE 5 – EQUAÇÃO DA PORCENTAGEM DE TURNOVER

Para complementar a pesquisa e saber qual o índice de *turnover* da empresa, realizei a equação proposta pela Elisângela Dias, gestora de recursos humanos:

FIGURA 12 - EQUAÇÃO QUE DEMONSTRA ÍNDICE DE TURNOVER

$$\left[\frac{\frac{(\text{Funcionários contratados} + \text{Funcionários demitidos})}{2}}{\text{Total de funcionários (período anterior)}} \right] \times 100$$

FONTE: A autora (2019)

O resultado da regional fica em 50% de turnover de um ano para outro.